



---

# **BACHELORARBEIT**

---

Herr  
**Oliver Hinsch**

**Die Branchenstrukturanalyse als  
Indikator zur Ermittlung der Markt-  
position von Lotto24**

**2014**

Fakultät: Medien

---

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Die Branchenstrukturanalyse als Indikator zur Ermittlung der Markt- position von Lotto24**

Autor:  
**Herr Oliver Hinsch**

Studiengang:  
**Angewandte Medien**

Seminargruppe:  
**AM11wS1-B**

Erstprüfer:  
**Prof. Dr. Herbert E. Graus**

Zweitprüfer:  
**Frank Tekaats**

Einreichung:  
Hamburg, 21.06.2014

## **Bibliografische Angaben**

Hinsch, Oliver:

Die Branchenstrukturanalyse als Indikator zur Ermittlung der  
Marktposition von Lotto24

51 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2014

## **Abstract**

In dieser Bachelorarbeit wird die Marktposition des Unternehmens Lotto24 AG bestimmt und gewertet. Die Marktposition wird anhand eines Vergleiches mit der direkten Marktkonkurrenz ermittelt. Analysen, Bewertungen und Vergleiche können dem Unternehmen eine zusätzliche Stütze für die strategische Ausrichtung der nächsten Jahre sein. Die definierte Marktposition spielt hierbei eine essentielle Rolle.

## V. Inhaltsverzeichnis

<b>V. Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>VI. Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>VI</b>
<b>VII. Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
<b>1. Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Einleitung zur Branche .....	2
1.2 Rahmenbedingungen der Branche .....	4
<b>2. Erläuterung „5-Kräfte-Modell“ nach Porter .....</b>	<b>5</b>
2.1 Rivalität und Wettbewerbsintensität .....	7
2.2 Bedrohung durch neue Anbieter .....	8
2.3 Verhandlungsstärke der Lieferanten/ Dienstleister .....	9
2.4 Verhandlungsstärke der Abnehmer/ Kunden .....	9
2.5 Bedrohung durch Substitutionsprodukte .....	10
<b>3. Porters Branchenuntersuchung mit Blick auf Lotto24 direkte Konkurrenzsituation.....</b>	<b>10</b>
3.1 Rivalität am Markt .....	11
3.1.1 Rivalität - ähnlich geartete Wettbewerber .....	11
3.1.2 Rivalität - Fehlende Differenzierung.....	16
3.1.3 Rivalität - Hohe strategische Risiken .....	24
3.1.4 Rivalität – Hohe Markteintritts- und Marktaustrittsbarrieren .....	33
3.2 Bedrohung durch neue Anbieter .....	36
3.3 Verhandlungsstärke der Lieferanten/ Dienstleister .....	38
3.4 Verhandlungsstärke der Abnehmer/ Kunden .....	40
3.5 Bedrohung durch Substitutionsprodukte .....	41
<b>4. Der Marktvergleich/ Auswertung .....</b>	<b>43</b>
4.1 Bewertungsgrundlage des Vergleiches.....	43
4.2 Markteinschätzung .....	46
4.3 Definition der Unternehmenspositionen .....	47
4.4 Empfehlung durch SWOT-Analyse .....	49
<b>5. Schlusswort.....</b>	<b>50</b>
<b>XIII. Literaturverzeichnis .....</b>	<b>VIII</b>
<b>IX. Anlagen .....</b>	<b>IX</b>
<b>X. Eigenständigkeitserklärung .....</b>	<b>X</b>

## VI. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Eigene Darstellung, Rad der Wettbewerbsstrategie.....	6
Abbildung 2: Eigene Darstellung "Die Triebkräfte des Branchenwettbewerbs".....	7
Abbildung 3: Eigene Darst. in Anlehnung an Statista Zeitraum Nov. 2012 - Jan. 2013.....	13
Abbildung 4: Grafische Darstellung Lotto 6aus49 Mittwoch oder Samstag.....	19
Abbildung 5: Grafische Darstellung EuroJackpot.....	21
Abbildung 6: BITKOM-Studie, Soziale Netzwerke 2013, Berlin, 31.10.2013.....	26
Abbildung 7: Darstellungsvergleich Mobile- gegen Desktopversion <a href="http://www.6aus49.de">www.6aus49.de</a> .....	28
Abbildung 8: Darstellungsvergleich Mobile- gegen Desktopvergleich <a href="http://www.lotto24.de">www.lotto24.de</a> .....	29
Abbildung 9: Impressionen der Lotto24 Android APP.....	30
Abbildung 10: Darstellung einer beispielhaften Kooperationsseite.....	31
Abbildung 11: Darstellung eines Affiliate-Partners für Lotto24.....	32
Abbildung 12: Eigene Darst. M. Porter, Barrieren und Rentabilität, Online-Lotto Branche.....	35
Abbildung 12: Angewandte Unternehmensposition-Branchenattraktivität- Matrix (Porter).....	47
Abbildung 14: Angewandte SWOT-Analyse.....	48

## VII. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kennzahlenvergleich Lotto24 Quartal 1-3 2012 mit Quartal 1-1 2013.....	4
Tabelle 2: Vergleich der Zahlungsarten.....	14
Tabelle 3: Der Registrierungsprozess im Vergleich.....	16
Tabelle 4: Aufstellung Preispolitik Lotto 6aus49 Mittwoch oder Samstag.....	19
Tabelle 5: Aufstellung Preispolitik EuroJackpot.....	20
Tabelle 6: Produktangebote im Vergleich.....	21
Tabelle 7: Produkterweiterungen im Vergleich - Lotto 6aus49.....	24
Tabelle 8: Produkterweiterungen im Vergleich – EuroJackpot.....	24
Tabelle 9: Vergleich der SocialMedia Kanäle.....	27
Tabelle 10: Vergleich der zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit.....	27
Tabelle 11: Auswertung: Ähnlich gearteter Wettbewerb.....	43
Tabelle 1: Auswertung: Fehlende Differenzierung.....	43
Tabelle 23: Auswertung: Hohe strategische Risiken.....	44
Tabelle 34: Auswertung: Gesamtvergleich.....	45

## 1. Einleitung

„Jedes im Wettbewerb stehende Unternehmen hat eine Wettbewerbsstrategie, bewusst oder unbewusst.“<sup>1</sup> Mit diesem Satz beginnt das Fachbuch *Wettbewerbsstrategie – Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten* von Michael E. Porter. Dieses Fachbuch gilt als Anleitung moderner Wettbewerbsstrategien und deren Entwicklungen durch eine Branchenstrukturanalyse. Eine solche Branchenstrukturanalyse diene der folgenden Ausarbeitung als Fundament und ermöglicht eine ausführliche Wettbewerbsanalyse inklusive eines direkten Vergleiches der marktführenden Unternehmen dieser untersuchten Branche.

Die folgende Untersuchung findet in der *Online-Lotterie-Branche* statt und soll überprüfen, welchen Stellenwert die Branche und vor allem das Unternehmen Lotto24 innerhalb der Branche einnimmt. Die Unternehmen der Branche bieten ihren Kunden eine Möglichkeit, Lottoscheine online abzugeben und ermöglichen so eine schnelle, sichere und einfache Abgabe.

Lotto24 ist eines dieser Unternehmen und ein staatlich lizenzierter Anbieter, der allerdings autark von den Lotteriegesellschaften der Bundesländer, im Folgenden Landeslotteriegesellschaften genannt, vermittelt und agiert. Lotto24 zählt mit derzeit sieben weiteren Unternehmen zum Kreis der privaten Spielevermittler. Die Branche teilt sich auf in zwei große Bereiche: einen privaten und einen staatlichen. Beide bieten dem Kunden die Vermittlung der Spielaufträge. Das macht es den privaten Unternehmen möglich, Erträge zu erwirtschaften, ohne dass sie das Veranstalterisiko tragen müssen. Denn dieses Risiko liegt nach der Vermittlung ausschließlich beim LOTTO & TOTO Block und den Landeslotteriegesellschaften,<sup>2</sup> da die staatliche Lotterie nach deutschem Gesetz eine Angelegenheit der Bundesländer ist, können nur sie Annahme und die Verarbeitung der abgegebenen Spielscheine übernehmen. Zu den bestehenden privaten Spielevermittlern, kommen 16 Landeslotteriegesellschaften. Mit derzeit 24 Wettbewerbern ist der Markt der Online-Lotterie bereits zu Beginn recht voll besetzt und enthält ein großes Konkurrenzpotenzial. Durch die Zusammenarbeit, zur Vermittlung der Spielscheine werden die Landeslotteriegesellschaften als Partner und gleichzeitig als Konkurrenten am Markt betrachtet. Die privaten Lotterievermittler und die Landeslotteriegesellschaften haben dieselbe Zielgruppe, beide versuchen, für sich eine gute

---

<sup>1</sup> Porter [2013] S.25.

<sup>2</sup> Vgl.: Lotto24 AG [2013] S.7.

Marktposition zu erreichen.

Um die Branchenstruktur und die Wettbewerbsintensität bewerten zu können, wird der Markt mit Hilfe des *5-Kräfte-Modells* nach E. Porter betrachtet. Das Modell wurde in erster Linie zur Bestimmung der Markt- oder Branchenattraktivität entwickelt. Die fünf Kräfte, die von Porter zur Bewertung der Attraktivität herangezogen werden, bestimmen die Struktur der Branche.<sup>3</sup> Die Branchenstrukturanalyse wird meist als wichtiger Indikator für die strategische Ausrichtung eines Unternehmens genutzt.<sup>4</sup> Die fünf Kräfte sind:

- die Rivalität zwischen Konkurrenten in der Branche,
- die Bedrohung durch neue Anbieter,
- die Verhandlungsstärke der Lieferanten,
- die Verhandlungsstärke der Abnehmer,
- die Bedrohung durch Ersatzprodukte.

In Zusammenarbeit mit dem Unternehmen Lotto24 soll eine ausführliche Branchenstrukturanalyse durch einen direkten Vergleich mit den Wettbewerbern erarbeitet werden. Die ermittelten Daten und Werte können dann zukünftig für die strategische Ausrichtung von Lotto24 genutzt werden. Weiterhin müssen folgende Fragen geklärt werden: „Wo steht das Unternehmen in der Auseinandersetzung mit Ersatzprodukten? Mit Konkurrenten? Mit zukünftigen Konkurrenten?“<sup>5</sup> Diese zentralen Fragen sollen ebenfalls durch die Branchenstrukturanalyse und die daraus folgenden Wettbewerbsstrategie für das Unternehmen Lotto24 beantwortet werden. Zusätzlich soll ermittelt werden, welche Position Lotto24 innerhalb des Marktes einnimmt, welche Strategien die direkten Konkurrenten verfolgen und welche Faktoren wichtig sind, um konkurrenzfähig zu bleiben.

### 1.1 Einleitung zur Branche

„Lotto24 ist der führende deutsche Vermittler von staatlich lizenzierten Lotterien im Internet.“<sup>6</sup> Das Unternehmen ist darauf spezialisiert die ausgefüllten Spielscheine von Lotterienprodukten wie Lotto 6aus49, das Spiel77, die Super6, den EuroJackpot und die GlücksSpirale, an die jeweils zuständige Landeslotteriegesellschaft zu übermitteln.<sup>7</sup>

---

<sup>3+4</sup> Vgl. Johnson G.; Scholes K.; Wittington R. [2011] S.86.

<sup>5</sup> Porter [2013] S.67.

<sup>6</sup> Hoffmann, V. [2013].

<sup>7</sup> Vgl. Hoffmann, V. [2013].



Dass Lotto24 als Vermittler auftritt ist für die Kunden von Lotto24 eine wichtige Information, da er so ein lizenziertes Lotterieprodukt erwirbt. Diese daraus resultierende Seriosität ist eine der wichtigen Säulen in der Kundenkommunikation und Kundenzufriedenheit.

Bereits in den Jahren von 1999-2008 war es Unternehmen möglich, ihre lizenzierten Lotterieprodukte im Internet anzubieten. Als der *Glücksspielstaatsvertrag* im Jahr 2008 in Kraft trat, musste dieses Angebot allerdings vorübergehend eingestellt werden.<sup>8</sup> Lotto24, das im Jahr 2010 gegründet wurde, startete seine lizenzierte Spielevermittlung nach der Deregulierung im Jahre 2012. Es war eines der ersten privaten Unternehmen, das nach Inkrafttreten des *Glücksspieländerungsstaatsvertrages*<sup>9</sup> alle Erlaubnisse erhielt, die staatliche Lotterie als Spielevermittler zu vertreten.

Durch Planungen und vorherige Ausarbeitungen für einen Einstieg in den Markt, die seit dem Gründungsjahr angestellt wurden, konnte Lotto24 einen reibungslosen und schnellen Markteinstieg realisieren und hier tätig werden.<sup>10</sup> Lotto24 wurde die Unternehmensform „Aktiengesellschaft“ am 03.07.2012 bestätigt und seit diesem Datum ist es im *Prime Standard der Frankfurter Wertpapierbörse* notiert.<sup>11</sup> Der Prime Standard ermöglicht es Unternehmen, auch gegenüber internationaler Investoren positioniert zu werden. Hierzu müssen sehr hohe internationale Transparenzanforderungen erfüllt werden.<sup>12</sup> Lotto24 verfolgt das Ziel, den Marktvorsprung zu behalten und diesen gerade technisch auszubauen.

Dem Kunden werden von Lotto24 die Lotterieprodukte Lotto 6aus49, Spiel77, Super6 und die EuroJackpot-Lotterie angeboten. Durch Produkterweiterungen und Variationen wird das Portfolio komplettiert.

Lotto24 wird durch ein klar definiertes Kennzahlensystem gesteuert und gemessen.<sup>13</sup> Das erklärte Ziel des Unternehmens sind die Vergrößerung des Kundestammes und die Steigerung des Unternehmenswertes. Diese Ziele werden durch folgende Kennzahlen definiert:

---

<sup>8</sup> Vgl. Deutscher Lottoverband e.V. [o.J.].

<sup>9</sup> Vgl. Behörde für Justiz und Gleichstellung der Freien und Hansestadt Hamburg, [2012].

<sup>10</sup> Vgl. Hoffmann, V. [2013].

<sup>11</sup> Vgl. Hoffmann, V. [2013].

<sup>12</sup> Vgl. Deutsche Börse [2014].

<sup>13</sup> Vgl.: Lotto24 AG [2013] S.8.

- **Anzahl registrierter Kunden**  
Sind Kunden, die den Anmeldeprozess auf der Website erfolgreich durchlaufen haben. Ihre Anzahl wird um Mehrfachregistrierung bereinigt ausgewiesen.<sup>14</sup>
- **Aktivitätsrate**  
Ist das Verhältnis der durchschnittlichen Anzahl aktiver Kunden zur durchschnittlichen Anzahl registrierter Kunden in einem Jahr.<sup>15</sup>
- **Transaktionsvolumen**  
Sind die von den Kunden getätigten Spieleinsätze, die von der Vielfältigkeit und Attraktivität des von Lotto24 angebotenen Produktportfolios sowie von der Effizienz der Kundenbindungsmaßnahmen beeinflusst werden.<sup>16</sup>
- **Rohmarge**  
Ist der Quotient aus Umsatzerlösen und Transaktionsvolumen.<sup>17</sup>
- **Durchschnittliche Anzahl registrierter Kunden**  
Ist das Arithmetische Mittel aus Anfangs- und Endbestand der registrierten Kunden der betrachteten Periode.<sup>18</sup>
- **Aktive Kunden**  
Sind Kunden, die in einem Monat mindestens eine Transaktion durchgeführt haben.<sup>19</sup>

## Kennzahlen

Q. I-III 2013    Q. I-III 2012

<u>Anzahl registrierter Kunden bis 30.9 (in Tsd.)</u>	168	11
<u>Anzahl registrierter Neukunden Q. I-II (in Tsd.)</u>	139	11
<u>Durchschnittliche Anzahl registrierter Kunden (in Tsd.)</u>	-	-
<u>Durchschnittliche Anzahl aktiver Kunden (in Tsd.)</u>	-	-
<u>Durchschnittliche Aktivitätsrate (%)</u>	-	-
<u>Transaktionsvolumen je aktivem Kunden (in Euro)</u>	-	-
<u>Marketingkosten je registriertem Neukunden (CPL, in Euro)</u>	-	-
<u>Rohmarge (%)</u>	8,9	6,5
<u>Direkte Kosten – Geschäftsb. zu Transaktionsvol. (%)</u>	2,6	22,5
<u>Anzahl Mitarbeiter (30.06.2013)</u>	26	17

Tabelle 1: Kennzahlenvergleich Lotto24 Quartal 1-3 2012 mit Quartal 1-1 2013

(Quelle: Lotto24 AG – Quartalsbericht Q I-III [2013], S.9)

## 1.2 Rahmenbedingungen der Branche

Am 1. Juli 2012 trat der neue Glücksspielstaatsvertrag, im folgenden GlüStV genannt, in 14 Bundesländern in Kraft. Dieser hält im Großteil an dem zuvor beendeten Glücksspielstaatsvertrages (Folgend GlüStV genannt) von 2008 fest und enthält nur wenige Veränderungen. Das Geschäftsmodell von Lotto24 basiert auf

<sup>14-19</sup> Vgl. Lotto24 AG [2013] S.8.

dem GlüStV 2012 mit der Erlaubnis der Online-Vermittlung sowie der Internet- und TV-Werbung. Die bundesweite Vermittlung ist Lotto24 seit Anfang 2012 wieder erlaubt. Die durch das Bundesland Niedersachsen erteilte Erlaubnis berechtigt das Unternehmen alle staatlich lizenzierten Lotterierprodukte im Internet zu vermitteln. Allerdings sind hier einige Beschränkungen zu beachten:

- sehr scharfe Jugendschutzbestimmungen,
- hohe Werbebeschränkungen,
- viele Angabe von Pflichthinweisen,
- die Pflicht zur regionalisierten Vermittlung von Spielaufträgen.

Diese Beschränkungen wirken wie Marktbarrieren und verhindern einerseits eine Besetzung des Marktes durch neue Anbieter, allerdings auch einen schnellen und optimalen Ausbau der Geschäftstätigkeiten der bestehenden Unternehmen. Als Gefahr gelten hier zusätzlich Anbieter, die ihren Firmensitz im Ausland haben und dennoch über eine Lizenz zur Vermittlung innerhalb Deutschlands verfügen. Diese Lizenzen wurden vor der Deregulierung des Glücksspielstaatsvertrages ausgestellt und sind weiterhin gültig. Durch den ausländischen Firmensitz, müssen diese Unternehmen sich zwar auch an die Bestimmungen des Marktes halten, sind aber bei Verstößen von weniger schwerwiegenden Sanktionen betroffen.

## 2. Erläuterung zum „5-Kräfte-Modell“ nach Porter

Das 5-Kräfte-Modell wurde in den 1970er Jahren von dem US-Amerikanischen Wirtschaftswissenschaftler E. Porter entwickelt und stützt sich auf Erkenntnisse der industrieökonomischen Forschung.<sup>20</sup> Das erklärte Ziel ist es, die Branchenstruktur und die verschiedenen Strategien des Wettbewerbes zu erkennen, um auf diese angemessen reagieren zu können. Die Branchenstruktur hat somit einen sehr großen Einfluss auf die eigene strategische Planung eines jeden Unternehmens.<sup>21</sup> Die Wettbewerbsstrategie wird oft nach Ergebnissen einer solchen Untersuchung festgelegt. So ist der Erfolg eines Unternehmens zumindest indirekt an die Marktstruktur geknüpft. Eine ausführliche und aussagekräftige Analyse des Wettbewerbs bringt dem Unternehmen Vorteile in allen Teilen des Managements.<sup>22</sup> Nach Porter gibt es zehn Aspekte, die in einer Branchenstrukturanalyse betrachtet werden müssen, und spezielle Ziele, die von Unternehmensseite verfolgt werden sollten.

---

<sup>20</sup> Vgl. Paul H.; Wollny V. [2011] S. 119.

<sup>21</sup> Vgl. Paul H.; Wollny V. [2011] S. 119.

<sup>22</sup> Vgl. Breyer-Mayländer [2004].



Abbildung 1 - Eigene Darstellung, Rad der Wettbewerbsstrategie  
(Quelle: M. Porter [2013], S.29)

Das Rad der Wettbewerbsstrategie zeigt aus Unternehmens-Sicht die wichtigsten Aspekte und Ziele der folgenden Branchenstrukturanalyse auf.<sup>23</sup> Die aufgeführten Aspekte und Ziele führen zu dem 5-Kräfte-Modell. Dieses setzt zur Analyse einer Branche auf dessen Attraktivität und definiert diese durch fünf Säulen bzw. durch fünf große Wettbewerbskräfte:

1. Rivalität und Wettbewerbsintensität,
2. Bedrohung durch neue Anbieter,
3. Verhandlungsstärke der Lieferanten/ Dienstleister,
4. Verhandlungsstärke der Abnehmer/ Kunden,
5. Bedrohung durch Substitutionsprodukte.

Der Markt wird umso unattraktiver eingestuft, je stärker die Bedrohung durch diese fünf Wettbewerbskräfte ist. Die Ergebnisse und Erkenntnisse einer Branchenstrukturanalyse nach Porter fließen in den meisten Fällen in eine weiterführende Analyse ein. Als Beispiel wird hier oft die SWOT-Analyse (Erklärung; siehe Seite 48) angegeben. Eine solche Analyse bewertet die gewonnenen Erkenntnisse des Vergleiches und hilft dem Unternehmen wichtige strategische Maßnahmen zu treffen. Auch in dieser Ausarbeitung sollen die gewonnenen Ergebnisse in eine solche SWOT-Analyse fließen. Als Folge kann eine strategische Empfehlung für die zukünftige Planung von Lotto24 gegeben werden.

---

<sup>23</sup> Vgl. Paul; Wollny [2011] S. 119.

## 2.1 Rivalität und Wettbewerbsintensität

Nach Porter beginnt die Marktanalyse mit einer ersten Untersuchung des spezifischen Teilmarktes. Analysiert werden die Anzahl der Marktteilnehmer, deren Besonderheiten, Eigenschaften und Marktanteile.<sup>24</sup> Die Wettbewerbsintensität steigt mit der Anzahl der bereits bestehenden und neu dazu kommenden Wettbewerber. Positionskämpfe werden ausgetragen und bedienen sich der bekannten Formen und Taktiken. Preiswettbewerb, Werbeschlachten, Produkterweiterungen, Produktdifferenzierungen und ein Ausbau der Servicefähigkeiten gelten nur als Beispiele.<sup>24</sup> Die Unternehmen sind voneinander abhängig und fühlen sich zum Teil in der Pflicht, neue Produkte anzubieten und steigern, teils auch ungewollt, erheblich die Wettbewerbsintensität.<sup>26</sup> Eine hohe Rivalität oder Wettbewerbsintensität besteht dann, wenn mehrere der folgenden beispielhaften Faktoren zutreffen:

- Vorhandensein vieler ähnlich gearteter Konkurrenten
- Fehlende Differenzierung
- Hohe strategische Risiken
- Hohe Markteintritts- und Marktaustrittsbarrieren

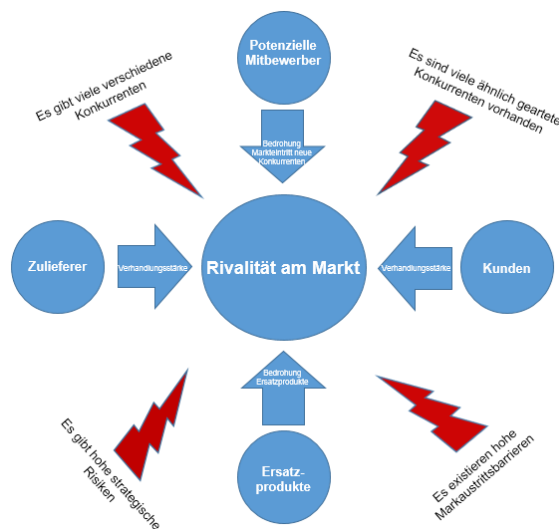


Abbildung 2 - Eigene Darstellung "Die Triebkräfte des Branchenwettbewerbs" (Quelle: M. Porter; Wettbewerbsstrategie [2013], S.38)

Es besteht ein hoher Grad an Unsicherheit innerhalb jeder Branche. Preissenkungen und Anpassungen von Produkten können meist problemlos von den

<sup>24</sup> Vgl. Porter [2013] S.53.

<sup>25</sup> Vgl. Porter [2013] S.53.

<sup>26</sup> Vgl. Porter [2013] S.53.

Konkurrenten mitgehalten oder sogar gekontert werden.<sup>27</sup> Die gewählte Taktik sollte dem-entsprechend sehr gut ausgewählt sein, um die Rentabilität der Marke und der ganzen Branche nicht unnötig zu senken.

## 2.2 Bedrohung durch neue Anbieter

Meist geht eine Bedrohung der eigenen Marktposition nicht von bestehenden sondern von neuen Wettbewerbern aus, die auf den Markt drängen. Um auf den Markt zu gelangen, hat der neue Wettbewerber strategische Eintrittsbarrieren zu überwinden. Für neue Unternehmen ist es besonders wichtig, den Markt zuvor zu bewerten. Hier geht es zentral um die Frage, ob sich ein Einstieg in diese Branche lohnt. Porter beschreibt einige gravierende Barrieren, die von einem Einsteiger in Betracht gezogen werden sollten:

1. Produktdifferenzierung

Bestehende Unternehmen am Markt verfügen bereits über eine bekannte Marke und eine entsprechend Käuferloyalität durch frühere Werbungen, Services oder sonstige Aktionen.<sup>28</sup> Neue Wettbewerber sind dagegen gezwungen, erhebliche Kosten für Werbung und Bekanntmachung einzuplanen.

2. Kapitalbedarf

Ein Zugang in diese Branche erfordert große Investitionen. Es besteht ein hohes Risiko, gerade weil anfallende Kosten im Falle eines Fehlschlages nicht kompensiert werden können. Kundenkredite, Inventar, Einstiegswerbung und Forschung & Entwicklung sind große Eintrittsbarrieren.<sup>29</sup>

3. Umstellungskosten

Das sind einmalige Kosten, die anfallen, wenn ein Kunde von einem Unternehmen zu einem anderen wechselt. In diesem Fall muss das neue Unternehmen einen Betrag ermitteln, den es das Unternehmen kosten wird, Kunden von einem bestehenden Unternehmen abzuwerben.

4. Weitere Kostennachteile durch das Fehlen von:

- a.) Know-How, Patente, Gebrauchsmuster
- b.) Gute Zugänge zu Lieferanten/ Dienstleistern oder Rohmaterialien
- c.) Subventionen die es meist nur für etablierte Unternehmen gibt
- d.) Erfahrungen aus langer Geschäftstätigkeit

---

<sup>27</sup> Vgl. Porter [2013] S.53.

<sup>28</sup> Vgl. Porter [2013] S.53.

<sup>29</sup> Vgl. Porter [2013] S.54.

### 2.3 Verhandlungsstärke der Lieferanten/ Dienstleister

Je stärker ein Lieferant oder Dienstleister wird, desto mehr fällt ein Unternehmen in dessen Abhängigkeit. Erstarkte Lieferanten können damit drohen, die Preise für das Produkt oder die Dienstleistung zu erhöhen und zwingen ihren Kunden zu einer Akzeptanz dieser Erhöhungen.<sup>30</sup> In diesem Fall wird die Rentabilität des Unternehmens gemindert, wodurch wirtschaftliche Einsparungen an anderer Stelle notwendig werden könnten. Lieferanten oder Dienstleister können an Stärke gewinnen wenn:

- wenig Konkurrenz besteht,
- die erstellten Produkte oder Leistungen schwierig ersetzt werden können,
- die Branche /das Unternehmen dem Lieferanten/Dienstleister unwichtig ist,
- mögliche Umstellungskosten für das Unternehmen zu hoch sind.

Lieferanten und Dienstleister sind sich ihrer Situation meist sehr bewusst und können den geforderten Preis auch an der bestehenden Marktsituation ausrichten. Für Unternehmen ist es besonders schwierig einen schnellen und reibungslosen Wechsel zu vollziehen, und so müssen sie die Umstellungen und Erhöhungen der Lieferanten/ Dienstleister am Ende meistens akzeptieren.

### 2.4 Verhandlungsstärke der Abnehmer/ Kunden

Die Macht eines Kunden sollte von der Unternehmensseite her nie unterschätzt werden. Kunden und Unternehmen stehen in einem Interessenkonflikt miteinander.<sup>30</sup> So kann der Kunde beispielsweise dafür sorgen, dass bessere Preise, eine höhere Qualität oder erweiterte Dienstleistungen von den Unternehmen der Branche eingehalten oder hinzugefügt werden. Hat er eine hohe Marktmacht, fällt die Profitabilität der Branche. Eine Käufergruppe ist mächtig wenn

- die Kundengruppe stark konzentriert ist,
- das Produkt/ die Dienstleistung standardisiert ist,
- die Kundenbranche nur geringe Umstellungskosten in Kauf nehmen muss,
- die Kundengruppe vollständige Informationen hat.<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup> Vgl. Michel [2011] S.45.

<sup>31</sup> Vgl. Porter [2013] S.61.

<sup>32</sup> Vgl. Porter [2013] S.62.

Die Kundengruppe verfügt also über ausreichend Stärke, eine Veränderung am Markt durchzusetzen.

#### 2.5 Bedrohung durch Substitutionsprodukte

Jede Branche konkurriert stets auch mit anderen Branchen, die Produkte anbieten, die einen ähnlichen Zweck erfüllen sollen.<sup>33</sup> So gibt es verschiedene Beispiele für Substitutionen zwischen Branchen. Als Beispiel für die *Online-Lotterie-Branche* kann der Sportwetten-Markt und der komplette Bereich des Glücksspiels im Internet herangezogen werden. Der Einfluss von Substituten ist dann groß, wenn:

- nur eine geringe Produktloyalität im Markt herrscht,
- die Umstellungskosten für den Kunden gering sind,
- Lizenzen und Patente auslaufen,
- die Preise des „Originals“ relativ hoch sind und Substitute hier ein besseres Preis – Leistungsverhältnis anbieten.

### 3. Porters Branchenuntersuchung mit Blick auf Lotto24 direkte Konkurrenzsituation

Im Folgenden wird das zuvor beschriebene *5-Kräfte-Modell* zum direkten Vergleich für Lotto24.de, mit drei der größten deutschen Spielevermittler genutzt. Wie in der Einleitung erwähnt, sieht sich Lotto24 einer erheblichen Dichte an Konkurrenten gegenüber. Um eine korrekte Einteilung der Marktposition ermitteln zu können, wird Lotto24 ausschließlich mit den führenden Unternehmen des Marktes verglichen.

Bereits im vergangenen Jahr hat die Internetseite [www.getestet.de](http://www.getestet.de) sechs Anbieter der Online-Lotterie Branche getestet und diese mit Hilfe eines Punktesystems bewertet. Insgesamt wurde eine Punktzahl von 1.000 vergeben.<sup>34</sup> Im Fokus standen der Internetauftritt, das Verhältnis aus Preis/ Leistung und der angebotene Service. Aus diesem Test ging Lotto24 als Sieger hervor. Weiterführendes und eine genaue Auswertung dieses Tests finden Sie auf [www.getestet.de](http://www.getestet.de). Auch von der *Service Initiative Deutschland – Dr. Grieger & Cie. Marktforschung* wurde eine sehr umfangreiche Analyse des derzeitigen Marktes der Online-Lotterie durchgeführt. Da das Marktforschungsprodukt Eigentum der Firma *Service-Initiative Deutschland* ist, sind Veröffentlichungen von sensiblen Daten in

---

<sup>33</sup> Vgl. Porter [2013] S.60.

<sup>34</sup> [getestet.de](http://getestet.de) [2013].



dieser Ausarbeitung leider nicht möglich. Dennoch kann kommuniziert werden, welche Unternehmen bei dieser Analyse in welcher Form abgeschnitten haben und wie diese Untersuchung durchgeführt wurde. Insgesamt wurden 20 Unternehmen am Markt getestet und bewertet.

*Die Service Initiative Deutschland* hat zwei verschiedene Methoden für diesen Test genutzt. Durch eine Onlinebefragung von über 1.000 Personen und ein „Mystery-Shopping“ (Testkäufe) durch mehr als 200 geschulte Tester konnte eine genaue Bewertung stattfinden.<sup>35</sup> Aufgrund dieses Testergebnisses werden die in diesem Vergleich eine Rolle spielenden Unternehmen ausgewählt:

1. Lotto Baden-Württemberg
2. Lottoland
3. Lotto Hessen
4. Lotto24
5. ....
10. Jaxx
11. ...<sup>36</sup>

Diese Unternehmen wurden als Testsieger aus dem staatlichen und privaten Sektor ermittelt. Das Unternehmen *Jaxx* betreibt verschiedene Webseiten, unter anderem auch internationale. Dies schließt das Unternehmen für einen direkten Vergleich mit einem Wettbewerber des deutschen Marktes aus. Für den Vergleich wird der deutsche Ableger von Jaxx – *6aus49* analysiert und bewertet. Das Unternehmen *Lottoland* belegt im oben aufgeführten Vergleich zwar den zweiten Platz, ist allerdings auch eines der Unternehmen, die nicht für einen Vergleich geeignet sind, da von dieser Firma ebenfalls internationale Spielvarianten angeboten werden.

Ausgewählt wurden also jeweils zwei staatliche und zwei private Spielevermittler (inklusive Lotto24). So können beide Bereiche des Marktes, nach Ergebnis der *Service Initiative Deutschland*, an ihren stärksten Unternehmen gemessen werden. Lotto24 belegt in der dargestellten Rangfolge den vierten Platz. Die anstehende Analyse durch das *5-Kräfte-Modell* soll Lotto24 effektiv zur Einteilung in eine momentane Marktposition dienen und kann unter anderem Bestandteil der strategischen Ausrichtung der kommenden Jahre sein. Es soll überprüft werden, ob die vorliegende Rangfolge auch durch die Bran-

---

<sup>35</sup> Service Initiative Deutschland, [2013], S. 3.

<sup>36</sup> Service Initiative Deutschland, [2013], S. 5.

chenanalyse bestätigt werden kann, ob Lotto24 sich in der Zwischenzeit noch weiter nach oben drängen konnte und wo Lotto24 effektiv Verbesserungen vornehmen muss, um sich endgültig an die Spitze des Marktes setzen zu können.

#### 3.1 Rivalität am Markt

Die Rivalität am Markt wird durch verschiedene Faktoren und Indikatoren bestimmt. Im Vergleich werden, neben den zuvor angesprochenen Themenpunkten, noch weitere große Bereiche analysiert und mit den vier Unternehmen verglichen. Der umkämpfte Markt wird von diesen großen Themen, die in den folgenden Unterpunkten genauer beschrieben werden, bestimmt. Es muss eine ständige und genaue Beobachtung durchgeführt werden, um auf Neuerungen und Änderungen der Konkurrenz umgehend und richtig reagieren zu können. Gerade strategisch gibt die Betrachtung der Rivalität am Markt schon viele Anhaltspunkte für ein späteres Verhalten gegenüber der Konkurrenz und dem gesamten Markt. Durch diesen Themenpunkt soll die Rivalität der Online-Lotterie Branche durch konkrete Beispiele untermauert werden.

##### 3.1.1 Rivalität - ähnlich geartete Wettbewerber

„Wenn es viele Wettbewerber gibt, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass einige Unternehmen glauben, sie könnten Maßnahmen ergreifen, ohne dass die anderen davon Notiz nehmen.“<sup>37</sup> Die von Porter beschriebene Situation passt derzeit perfekt auf den deutschen Online-Lotterie Markt. Mit der Wiedereröffnung des Marktes zu Beginn des Jahres 2012 ging auch ein hoher Grad an strategischer Unsicherheit einher. Kann der neue Markt das Potenzial des Alten erreichen? Können alte Kunden reaktiviert werden? Wie kann eine strategische Abgrenzung zu Konkurrenten innerhalb des Wettbewerbs aussehen?

Mit 24 Wettbewerbern, die in der Regel dieselben Produkte anbieten und darin sehr stark von der staatlichen Regulierung abhängig sind, ist der Markt besetzt mit gleichartigen Wettbewerbern. Um keine Innovation und keine Neuerungen des Wettbewerbs zu verpassen, ist eine dauerhafte Beobachtung des Marktes zwingend notwendig. Nachteile für Unternehmen ergeben sich unter anderem daraus, dass sich der komplette Wettbewerb auf die gleiche Zielgruppe stützt und auch in Marketingmaßnahmen allen Teilnehmern dieselben Möglichkeiten zur Verfügung stehen. Ein ständiger Kampf um Ressourcen, Neukunden und Werbeplätze ist bereits jetzt vorhanden. Um einen Überblick über die bestehende Rivalität zu ermöglichen, werden folgende Punkte genauer

---

<sup>37</sup> Porter [2013] S.54.

analysiert:

- Zahlungsarten
- Registrierungsablauf
- Neue Medien

#### Zahlungsarten

Der Kampf um Neukunden und die Aufgabe, diese zu „Unique-Usern“ zu machen, kann nicht nur über die Produktebene gewonnen werden sollen. Auch weitere Faktoren spielen eine große Rolle, die in den kommenden Punkten herausgearbeitet und analysiert werden. Den Beginn machen die verschiedenen Zahlungsmöglichkeiten der Unternehmen, die zu einem einfachen Ablauf für den Kunden und somit zum Servicebereich gehören. Es ist wichtig dem Kunden eine Vielzahl der gängigen Zahlungsarten und die größtmögliche Auswahl bereitzustellen. Alle der zu vergleichenden Unternehmen bieten die gängigen, schnellen und sicheren Zahlungsarten Lastschriftverfahren und Kreditkartenzahlung an. Die Option der Überweisung wird nur von 6aus49 nicht angeboten. Der Nachteil dieser Zahlungsart liegt darin, dass ein zu überweisender Betrag nicht sofort verfügbar ist, der Spieler also warten muss, bis er seinen Tippschein abgeben kann. Die heutige Kundengruppe möchte ihre Bestellungen so schnell wie möglich abwickeln und auch beim Aufladen des Kontos keine Zeit verlieren. Umso mehr verwundert es, dass keines der topplatzierten Unternehmen die Zahlungen PayPal oder GiroPay anbietet.



Abbildung 3 - Eigene Darstellung, Statista, Zeitraum Nov. 2012 - Jan. 2013  
(Quelle: Statista [2013])

Laut einer Studie der *Statista GmbH*, die im Zeitraum von November 2012 bis Januar 2013 insgesamt 122 Online-Händler zu den gängigsten Zahlungsvarianten ihrer Kunden befragte, liegen die Zahlungsarten PayPal, Rechnung, Überweisung, Kreditkarte und Lastschrift weit vor allen anderen Möglichkeiten.<sup>38</sup> PayPal zählt nicht nur zu einer der schnellsten, sondern auch zu einer der sichersten Zahlungsarten. 35% aller Kunden, die Online bezahlen, nutzen diesen Service bereits. Um PayPal nutzen zu können, muss der Kunde sein Bankkonto bei dieser Firma registrieren lassen. Nach der anstehenden Verifizierung kann der Kunde über diesen Service Guthaben direkt überweisen und muss keine weitere Wartezeit, wie es beispielsweise bei der Überweisung üblich ist, in Kauf nehmen. Die Zahlungsart Rechnung kommt nur für Konsum- oder Wirtschaftsgüter in Frage. für ein Aufladen des Wettkontos ist sie nicht geeignet.

Lotto24, Lotto Baden-Württemberg und Lotto Hessen bieten alle standardmäßigen Zahlungsarten an, darunter auch Kreditkartenzahlung und Lastschriftverfahren, die ebenfalls den aufzufüllenden Betrag im Wettkonto zur sofortigen Verfügung stellen. Um die Kunden zu bedienen, die PayPal zu ihrer Standardzahlungsart im Internet gemacht haben und ihre Bankdaten nicht an eine weitere Firma abtreten möchten, wäre eine Implementierung der Zahlung durch PayPal dringend zu überlegen.

Anbieter	Lastschrift	Überweisung	Kreditkarte	Giropay	PayPal
BaWü	Ja	Ja	Ja	Nein	Nein
Hessen	Ja	Ja	Ja	Nein	Nein
Gaus49	Ja	Nein	Ja	Nein	Nein
Lotto24	Ja	Ja	Ja	Nein	Nein

Tabelle 2 - Vergleich der Zahlungsarten

#### Registrierungsablauf

Die Registrierung ist eines der wichtigsten Themen zur Kenntlichmachung der hohen Rivalität und der großen Unterschiede in der Branche. Sie ist meist der erste Kontakt des Kunden mit dem Unternehmen oder dem Angebot und bildet den ersten Schritt zu einer erfolgreichen Erstellung eines Spielkontos auf der jeweiligen Seite eines Unternehmens. Auch hier muss dafür gesorgt werden, dass der Kunde die Registrierung so schnell und unkompliziert wie möglich abschließen kann. In Sachen Registrierung gibt es die wohl größten Unterschiede im Vergleich. Zu gängigen Bestandteilen der Registrierung gehören:

<sup>38</sup> © Statista [2014].

- die Abfrage der E-Mailadresse,
- die Abfrage eines Nutzernamens,
- die Passworteingabe,
- die Abfrage einer Sicherheitsabfrage,
- die Eingabe des Vor-, Nachnamens und der Adresse,
- die Eingabe der Telefonnummer,
- die korrekte Eingabe der Kontodaten,
- die Auswahl der verschiedenen Spiellimits (hier individuell auswählbar – tägliches Limit, wöchentliches Limit und das monatliche Limit),
- die Auswahl der verschiedenen Newsletter,
- die Einwilligung zur SCHUFA-Abfrage,
- die Bestätigung des Lastschriftverfahrens,
- sowie die Einwilligung zu den jeweiligen allgemeinen Geschäftsbedingungen.

Durch diese Auflistung wird deutlich, dass der Kunde eine Menge an Fragen, Bestimmungen und Einwilligungen beantworten beziehungsweise abgeben muss. Zu den Standardabfragen auch anderer Branchen gehören die Abfrage der E-Mailadresse, die Passworteingabe, das Hinterlegen der persönlichen Daten (Vor-, Nachname, Adresse) und die Bestätigung der Allgemeinen Geschäftsbedingungen. Durch die Bestimmungen des Gesetzgebers muss der Kunde auch noch Daten wie die Kontonummer und Bankleitzahl, persönliche Spiellimits und die Einwilligung zur SCHUFA-Abfrage abgeben.

Mit diesen Eingaben hat der Kunde nun den ersten Schritt zur Verifizierung seines Spielkontos getan. Durch weitere Auflagen des Gesetzgebers muss jedes Unternehmen eine zusätzliche Leistung vom Kunden verlangen, damit dieser sein Kundenkonto endgültig freischalten kann. Vor der Freischaltung begrenzt der Anbieter den Einsatz auf maximal 150,00 Euro. Damit will es den Kunden zu der, für das Unternehmen zwingend benötigte Altersverifikation veranlassen. Ist der Kunde dann bereit, seine Personalien zu verifizieren, gibt es verschiedene Ansätze der Unternehmen dieses Verfahren bestmöglich zu lösen:

- 1-Cent Überweisungsverfahren

Dem Kunden wird 0,01 EUR auf sein von ihm genanntes, Bankkonto überwiesen. Zu dieser Überweisung wird dem Kunden im Betreff-Feld ein Code übermittelt, den er einfach und schnell bei seinem nächsten Besuch auf Lotto24.de eingeben und so sein Kundenkonto endgültig freischalten kann. Die Verifizierung kann nur vollzogen werden, wenn die angegebenen Daten

des Kunden mit denen des Bankkontos übereinstimmen. Diese Variante der Verifizierung wird im Vergleich ausschließlich von Lotto24 genutzt und verringert den persönlichen Aufwand des Kunden erheblich.

- **Post-Ident Verfahren**

Lotto-Hessen und viele weitere Anbieter nutzen das klassische Verifizierungsverfahren Post-Ident. Bei diesem Verfahren muss der Kunde einen Ablauf von mehreren Schritten zur Freischaltung unternehmen:

1. Kunde registriert sich im Internet beim jeweiligen Anbieter
2. Kunde druckt das zur Verfügung gestellte Ident-Formular aus
3. Kunde geht mit dem Formular und seinem gültige Personalausweis in die nächstgelegene Annahmestelle
4. Ein Mitarbeiter in der Annahmestelle kontrolliert die angegebenen Dateien und sendet das Formular zum Anbieter.
5. Freischaltung des Kontos durch den Anbieter
6. E-Mailbenachrichtigung nach erfolgreicher Freischaltung

Anbieter	Bankdaten	Sicherheitsabfrage	Schufa	Nutzername	Besonders
BaWü	Ja	Ja	Ja	Nein	Post-Ident
Hessen	Ja	Nein	Ja	Nein	Post-Ident
6aus49	Nein	Ja	Ja	Ja	Post-Ident
Lotto24	Ja	Ja	Ja	Ja	1-Cent Überw.

Tabelle 3 - Der Registrierungsprozess im Vergleich

Im Vergleich nutzt Lotto24 das 1-Cent-Verfahren, Lotto-Hessen und Lotto Baden-Württemberg das Post-Ident Verfahren. Das Unternehmen 6aus49 konnte zu diesem Vergleich nicht überprüft werden, da eine Anmeldung mit den privaten Daten des Verfassers nicht möglich war. Dieses liegt daran, dass 6aus49 noch nicht für alle Bundesländer eine Genehmigung zur Vermittlung erhalten hat.

Neben den dokumentierten Verfahren gibt es im Hinblick auf den gesamten Markt noch weitere Verifizierungsverfahren. Lotto24 muss also bestrebt sein, dem Kunden den einfachsten Weg zur Registrierung anzubieten. Die 1-Centüberweisung ermöglicht es dem Kunden, die Verifizierung einfach, schnell und leicht abzuschließen und erspart ihm hier einen zusätzlichen Aufwand.

#### 3.1.2 Rivalität - Fehlende Differenzierung

Durch die Tatsache, dass Lotterieprodukte vom deutschen Staat festgelegt und geregelt werden, sind Planungen zu eigenständigen Produkten nur sehr bedingt oder überhaupt nicht umzusetzen. Preis, Abwicklung und die Spielart sind nicht zu verändern und werden vom Staat vorgeschrieben. Diese Tatsache schränkt die Wettbewerber in der Entwicklung neuer Produkte sehr ein. Durch die hohe Ähnlichkeit der angebotenen Produkte beruht die Kaufentscheidung der Kunden hauptsächlich auf Preis und Service der jeweiligen Unternehmen.<sup>39</sup>

Die Unternehmen müssen also unbedingt versuchen, die unentschlossenen Kunden für sich zu gewinnen. Kunden die mit dem Produkt vertraut sind und das Unternehmen als sicher eingestuft haben, werden ihm möglicherweise treu bleiben. So geht es in erster Linie am Anfang auch um die Bekanntmachung der eigenen Marke und um die erste Ansprache der Kunden.

Lotto24 hat hier einen recht bestimmenden Weg eingeschlagen und investiert viel in Werbung für die Bereiche Internet-, Bannerwerbung und Werbekampagnen im TV. Neben TV-Werbung auf bekannten Kanälen wie ARD, ZDF, Pro7 oder Sat1 setzt Lotto24 auf eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit einigen der größten Online-Portale im deutschsprachigen Raum:

- [www.msn.de](http://lotto24.msn.de/) zu erreichen unter <http://lotto24.msn.de/>
- [www.stern.de](http://lotto.stern.de/) zu erreichen unter <http://lotto.stern.de/>
- [www.focus.de](http://lotto.focus.de/) zu erreichen unter <http://lotto.focus.de/>
- [www.rtl.de](http://www.rtl.de/cms/ratgeber/lotto24.html) zu erreichen unter <http://www.rtl.de/cms/ratgeber/lotto24.html>
- [www.sport.de](http://www.sport.de/cms/koops/lotto24.html) zu erreichen unter <http://www.sport.de/cms/koops/lotto24.html>
- [www.tagesspiegel.de](http://www.tagesspiegel.de/lotto24) zu erreichen unter <http://www.tagesspiegel.de/lotto24>

Wie erwähnt, sind Preis und Service die Punkte, die für die Kaufentscheidung des Kunden hauptsächlich verantwortlich sind. Im Folgenden werden die Preispolitik der bedeutendsten Lottoprodukte (Lotto 6aus49 und EuroJackpot), die Produktangebote und deren Produkterweiterungen der verschiedenen Spielevermittler aufgezeigt und vorhandene Unterschiede herausgearbeitet.

---

<sup>39</sup> Vgl.: M. Porter [2013] S.55.

### Preispolitik 6aus49 Mittwoch oder Samstag

Die Preise für die Spielfelder der jeweiligen Spielvarianten Lotto 6aus49 und EuroJackpot werden vom *Deutschen LOTTO & TOTO-Block* festgelegt und liegen derzeit bei 1,00 Euro für ein Lottofeld und bei 2,00 Euro für ein Feld beim EuroJackpot. Die Online-Spielevertreiber verdienen ihr Geld damit, dass sie für die Vermittlung des jeweiligen Spielscheins eine Gebühr vom Kunden verlangen. Diese Gebühren unterscheiden sich im Vergleich erheblich und variieren mit der Anzahl der Ziehungen für die sich der Kunde entscheidet.

Private Spielevertreiber haben die Auflage jeden angenommenen Spielauftrag an die zuständige Landeslotteriegesellschaft weiterzuleiten. Sie fungieren also nur als Bote und erhalten zusätzlich eine ausgehandelte Provision von den Landeslotteriegesellschaften. Die Marge eines privaten Unternehmens dieser Branche ergibt sich aus dem Überschuss der veranschlagten Bearbeitungsgebühren und dem ausgehandelten Provisionsbetrag pro Spielauftrag, der sich ebenfalls unterschiedlich sein kann.

Hier kann beispielhaft die Abgabe eines Spielscheins bei Lotto24 durch einen Hamburger Kunden für ein besseres Verständnis sorgen. Als Beispiel dient ein Lottonormal-Spielschein für eine Lottoziehung 6aus49 am Mittwoch mit einer Spielfelder-Anzahl von 10 – die Provision betrüge in diesem Fall 9%:

– Zahlung des Kunden an Lotto24	10,00 € (Stake)	0,60€ (Gebühr)
– Vermittlungskosten an Lotto-hh	- 10,00 € (Stake)	- 0,50€ (Gebühr)
– Provision 9%	00,90 €	
<hr/>		
– Zwischensumme	00,90 €	0,10€
– Summe	01,00 €	

Somit verbleibt, in diesem beispielhaften Fall, eine Gesamtmenge von 1,00 € für Lotto24. Gebührenpreise werden, insbesondere für die privaten Spielevertreiber, zum wichtigsten Faktor innerhalb der strategischen Ausrichtung. Die dargestellte Marge gilt nur für einen Spielschein, der eine Spielfeldanzahl von 10 aufweisen kann. Da vermehrt auch kleinere Spielscheine abgegeben werden, ist in der Regel mit einer geringeren Marge pro Spielschein zu kalkulieren.

Private und staatliche Unternehmen variieren stark in der geforderten Gebühr. Die Gebührenpreise auf dem gesamten Markt für eine einfache Ziehung bei Lotto 6aus49 (pro Ziehungstag, Mittwoch oder Samstag) variieren zwischen 0,20 Euro und 1,60 Euro.



### 3. Porters Branchenuntersuchung mit Blick auf Lotto24 direkte Konkurrenzsituation

Anbieter	1 Ziehung	2 Ziehungen	3 Ziehungen	4 Ziehungen	5 Ziehungen	8 Ziehungen
BaWü	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20
Hessen	0,25	0,50	1,00	1,00	1,00	1,00
6aus49	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	
Lotto24	0,60	0,60	0,60	0,60		

Tabelle 4 - Aufstellung Preispolitik Lotto 6aus49 Mittwoch oder Samstag

Bereits bei diesem Vergleich wird deutlich, dass die Preis-/ Gebührengestaltung auf dem Markt sehr unterschiedlich ist. Lotto Baden-Württemberg bietet seiner Kundschaft die Abgabe jedes Spieltickets zu einer Gebühr von 0,20 € an. Dieser Wert ist der niedrigste am gesamten Markt. Lotto-Hessen hingegen verlangt bei nur einer Ziehung relativ geringe 0,25 €, bei einer Laufzeit von zwei Wochen jedoch bereits 0,50 € und ab einer Laufzeit von drei Wochen jeweils 1,00 €. Damit ist die Landeslotteriegesellschaft Hessen in diesem Fall sogar teurer als die zu vergleichenden privaten Unternehmen Lotto24 und 6aus49. In einem solchen Fall muss die Differenz sogar noch von den Landeslotteriegesellschaften aufgefüllt werden. Die Marge verringert sich damit um 0,40 €.

Die deutschlandweite Vermittlung der Spielaufträge ist also nicht immer von Vorteil. Durch die größeren Möglichkeiten einer staatlich subventionierten Landeslotteriegesellschaft ist ein solch hoher Preis eigentlich nicht zu erklären. Zuschüsse und Subventionen ermöglichen den Landeslotteriegesellschaften eine bessere Ausgangslage, die sich auch in einem allgemein niedrigeren Preis-/ Gebührenniveau ausdrücken sollte.

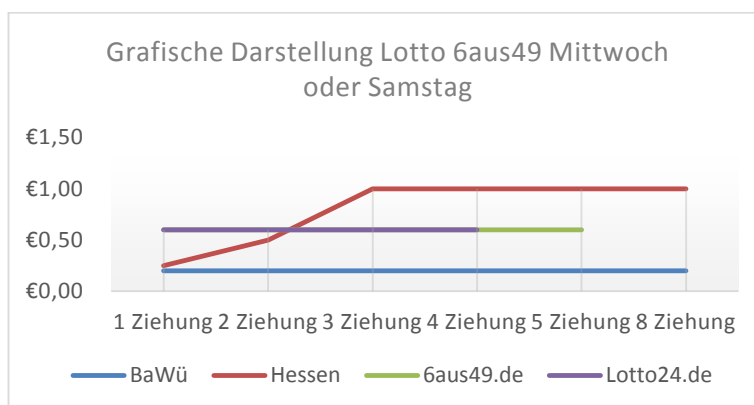


Abbildung 4 - Grafische Darstellung Lotto 6aus49 Mittwoch oder Samstag

Der günstigste Anbieter ist Lotto Baden-Württemberg, gefolgt von Lotto24 und 6aus49. Da Lotto-Hessen ab der dritten Ziehung die teuerste Vermittlung anbietet, wird das Unternehmen als teuerster Anbieter aufgeführt. Die Bearbeitungsgebühren je Ziehung von

Lotto Baden-Württemberg, Lotto24 und 6aus49 bleiben konstant auf einem Niveau. Gut zu erkennen ist der Preisanstieg bei Lotto Hessen von Ziehung zu Ziehung.

#### Preispolitik EuroJackpot

Die EuroJackpot-Lotterie ist in Deutschland eine länderübergreifende, relativ neue Spielvariante. Ihre erste Ziehung fand, in Deutschland, am 23.03.2012 statt.<sup>40</sup> Ein besonderes Merkmal dieser Lotterie ist es, dass sie immer bei einem Jackpot in Höhe von mindestens 10.000.000,00 Euro startet.<sup>41</sup> Der Preis für ein Tippfeld bei der EuroJackpot-Lotterie liegt bei 2,00 Euro. Die Preisgestaltung der Bearbeitungsgebühren ist auch bei dieser Spielvariante sehr unterschiedlich.

Anbieter	1 Ziehung	2 Ziehungen	3 Ziehungen	4 Ziehungen	5 Ziehungen	8 Ziehungen
BaWü	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20
Hessen	0,25	0,50	1,00	1,00	1,00	1,00
6aus49	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	
Lotto24	0,60	0,60	0,60	0,60		

Tabelle 5 - Aufstellung Preispolitik EuroJackpot

Anders als bei der Lotterie 6aus49 berechnet Lotto-Hessen seinen Kunden 0,50 € pro Spielvermittlung, unabhängig davon, welche Wochenlaufzeit der Spielschein hat. Lotto-Baden-Württemberg bleibt bei dem Angebot von 0,20 €, Lotto24 und 6asu49 bei einer Gebühr in Höhe von 0,60 €. Die Gebührenpreise für die EuroJackpot-Lotterie liegen, im Hinblick auf die gesamte Branche bei einem Tiefstpreis von 0,20 € und einem Höchstpreis von 2,10 €. Dieses zeigt sehr deutlich die Unentschlossenheit des Marktes in Bezug auf den Gebührenpreis. Können Unternehmen mit einer Gebühr, ohne staatliche Zuschüsse, erfolgreich wirtschaften? Sind Preise von 2,10 € für eine Vermittlungsgebühr nicht weit entfernt von dem Preis, den der Kunde gewillt ist auszugeben? Diese Fragen werden mit der Zeit beantwortet werden. Da der Markt allerdings erst seit Ende 2012 wieder eröffnet ist, fehlen bisher noch Richtwerte und Vergleiche eines erfolgreichen Preis-/ Gebührenmodells.

<sup>40</sup> Vgl. lottozahlen.eu [2014].

<sup>41</sup> Vgl. lottozahlen.eu [2014].

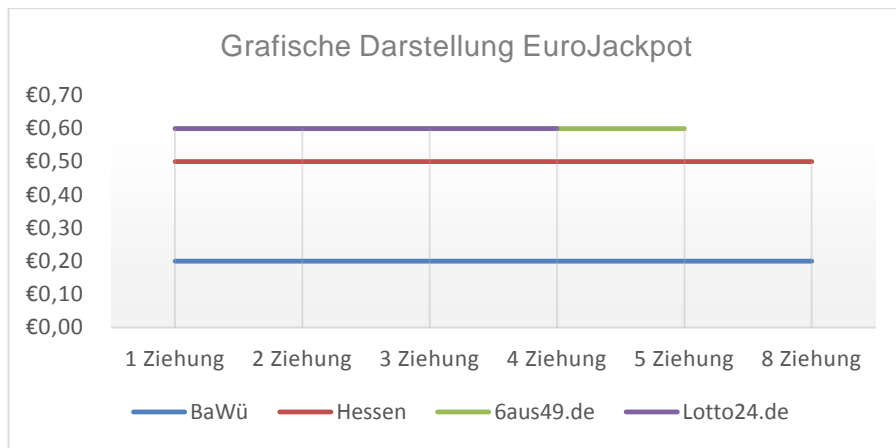


Abbildung 5 - Grafische Darstellung EuroJackpot

Mit weitem Abstand ist Lotto Baden-Württemberg auch in diesem Vergleich der günstigste Anbieter. Staatliche Betriebe beziehungsweise solche, die staatliche Zuschüsse und Subventionen erhalten, können andere Planungen und Preise als die Privaten anstreben. Lotto-Hessen ist bei dieser Lotterie nicht mehr das teuerste Unternehmen im Vergleich. Diesen Platz teilen sich beim EuroJackpot Lotto24 und 6aus49. Wie bereits angedeutet, wird sich an dem jetzigen Gebührenniveau der privaten Vermittler wenig ändern können. Ein Preiskampf auf dem Markt könnte für private Unternehmen meist nicht getragen werden.

### Produktangebote

Bei der Betrachtung der Rivalität innerhalb der Branche sind selbstverständlich nicht nur preispolitische Fragen relevant. Interessant ist ebenfalls das Produktangebot der Unternehmen, um hier einen genauen Vergleich anstellen zu können. Bezüglich des Produktangebotes soll auch die Produkterweiterung in den Vergleich aufgenommen werden. Das Produktportfolio spielt eine erhebliche Rolle im Konkurrenzkampf:

Anbieter	Spielangebot		
BaWü	6aus49	EuroJackpot	GlücksSpirale
Hessen	6aus49	EuroJackpot	GlücksSpirale
6aus49	6aus49	EuroJackpot	GlücksSpirale
Lotto24	6aus49	EuroJackpot	GlücksSpirale

Tabelle 6 - Produktangebote im Vergleich

Alle im Vergleich betrachteten Unternehmen bieten ihren Kunden die gängigen Spielvarianten an. Auch Lotto24 legt sein Augenmerk auf die absatzstärksten Produkte Lotto 6aus49, EuroJackpot und die GlücksSpirale. Als Zusatzlotterien gelten hierbei noch die

Spiele Spiel77 und Super6, die aber nur in Verbindung mit Lotto 6aus49 gespielt werden können. Wie zu erwarten war, gibt es im Bereich „Produktangebot“ keine großen Unterschiede zwischen den führenden Unternehmen des Marktes. Ein Auslassen einer dieser Lotterien könnte dazu beitragen, Kunden an einen direkten Konkurrenten zu verlieren. Die Unterschiede liegen hier im Detail. Interessant sind die jeweiligen Produktausprägungen und Produkterweiterungen. Um weiterhin eine Vorreiterstellung auf dem Markt einnehmen zu können, muss Lotto24 ein immer aktuelles Angebot abbilden und dieses stetig für den Kunden erweitern und attraktiv gestalten.

#### **Produkterweiterungen**

Nach der ersten Analyse der verschiedenen Produkte sollen diese nun genauer betrachtet werden. Jedes Unternehmen arbeitet mit verschiedenen Produktausführungen und Variationen, die einen Vorteil gegenüber der übrigen Konkurrenz bedeuten sollen und auch können. Um keine Erweiterungen oder Angebote der Konkurrenz zu verpassen, ist auch hier eine ständige Beobachtung der Konkurrenzprodukte nötig. Produkterweiterungen sind dazu da, den Kundennutzen für das jeweilige Produkt zu steigern. Auf dem *Online-Lotterie* Markt sind Produkterweiterungen Mittel zur Differenzierung und ermöglichen weitere Vorteile gegenüber der Konkurrenz. Im Vergleich sind folgende Erweiterungen vergleichbar und von großem Interesse:

- Anzahl der Spielfelder
- Wochenlaufzeiten
- Dauerscheinfunktion
- Möglichkeit zur Änderung der Scheinnummer
- ABO-Angebot

Diese Erweiterungen können unter den Konkurrenten direkt verglichen werden und fließen ebenfalls in die spätere Bewertung ein. Die Produkterweiterungen werden auf beide Produkte – Lotto 6aus49 und auf den EuroJackpot – bezogen.

#### ***Lotto 6aus49***

An dieser Stelle werden zum ersten Mal deutliche Unterschiede erkennbar. Die getesteten Landeslotteriegesellschaften bieten ihren Kunden 14 Spielfelder an, Lotto24 und 6aus49 bleiben bei der klassischen Variante und bieten zwölf Lottospielefelder an. Zudem

bieten die Landeslotteriegesellschaften längere Laufzeiten für die Kunden an. Lotto-Baden-Württemberg und Lotto-Hessen ermöglichen eine Laufzeit von jeweils acht Wochen, 6aus49 liegt bei fünf und Lotto24 bei vier Wochen.

Ein Laufzeitschein ermöglicht es dem Kunden, einen Spielschein abzugeben und diesen über einen längeren Zeitraum zu spielen. Der Kunde kann sich entscheiden, wie lange sein Lottoschein an den folgenden Ziehungen teilnehmen soll. Auswählbar sind die Laufzeiten 1,2,3,4,5 und manchmal auch 8 Wochen.<sup>42</sup> Nach Ablauf der ausgewählten Laufzeit nimmt dieser Lottoschein nicht mehr an den Folgeziehungen teil. Der Spielschein wird einmalig bezahlt und automatisch gekündigt.<sup>43</sup>

Die Dauerscheinfunktion wird von allen Unternehmen des Vergleichs angeboten. Der Dauerschein ist eine Option für Spieler, die zu jeder Ziehung dieselben Zahlen spielen möchten. Gibt der Kunde einen Dauerschein ab, nimmt er automatisch an den von ihm festgelegten Ziehungen teil. Der Spielschein wird von da an zu jeder Ziehung abgegeben, bis der Kunde diesen Dauerschein kündigt. Die Gebühren und Kosten für einen Dauerschein werden in einem festgelegten Intervall im voraus eingezogen.<sup>44</sup>

Alle Vermittler bieten das Umstellen der Scheinnummer an. Das Umstellen ermöglicht es dem Kunden seine Superzahl und die mögliche sieben oder sechsstelligen Zahl für die Zusatzlotterien Spiel77 bzw. Super6 individuell einzugeben.

Ein recht neues Angebot stellt die ABO-Funktion für den Kunden dar. Diese ist eine Variation der Dauerschein-Funktion. Der Kunde legt zunächst seine persönliche Jackpothöhe fest. Diese Jackpothöhe bestimmt den Zeitpunkt, von dem an der Kunde an den Lottoziehungen teilnimmt. Hier stehen ihm bestimmte Schwellwerte zur Verfügung, ab wann das ABO aktiv wird und er an den Ziehungen teilnimmt. Wird der Jackpot geknackt, nimmt das ABO erst dann wieder an den Lottoziehungen teil, wenn der ausgewählte Schwellwert wieder erreicht wird.

Diese Erweiterung wird bisher nur von Lotto-Hessen und Lotto24 angeboten. Hierdurch versprechen sich die Unternehmen eine dauerhafte Bindung der jackpotorientierten Lottospieler. Beachtet werden muss allerdings auch ein Kannibalisierungseffekt, den dieses Produkt mit sich bringen kann. Wechseln zunehmend Dauerscheinspieler zum ABO-

---

<sup>42</sup> Vgl. westlotto.de [2014].

<sup>43</sup> Vgl. westlotto.de [2014].

<sup>44</sup> Vgl. lotto24.de [o.J.].

### 3. Porters Branchenuntersuchung mit Blick auf Lotto24 direkte Konkurrenzsituation

Produkt, muss mit einem Rückgang des Gewinns gerechnet werden. Da das ABO-Produkt noch nicht lange am Markt ist, können hier erst spätere Erhebungen Aussagen über Erfolg oder Misserfolg machen. Mit den ersten Zahlen kann der Markt allerdings recht zufrieden sein. Wird das Produkt weiterhin erfolgreich angenommen, steht fest, dass die wichtigste Komponente für einen erfolgreichen Absatz die Höhe des Jackpots ist und es hier weder auf das Unternehmen, noch auf das Produkt ankommt.

Anbieter	Spielfelder	Laufzeiten	Dauerschein	Scheinnummer	ABO
BaWü	14	8	Ja	Ja (Alle)	Nein
Hessen	14	8	Ja	Ja (Alle)	Ja
6aus49	12	5	Ja	Ja (Alle)	Nein
Lotto24	12	4	Ja	Ja (Alle)	Ja

Tabelle 7 - Produkterweiterungen im Vergleich - Lotto 6aus49

#### ***EuroJackpot***

Die Erweiterungen des Lotteriespieles im Internet finden auch für den EuroJackpot Anwendung. Auch in diesem Vergleich bieten die privaten Vermittler mit zehn Feldern die Meisten an. Lotto24 liegt bei acht und 6aus49 bei nur sechs Feldern. Die Laufzeiten sind identisch mit denen der Laufzeiten bei Lotto 6aus49, da es sich hier um eine Systemeinstellung handelt und für alle Produkte übernommen wird. So verhält es sich auch bei dem Dauerscheinangebot. Die Möglichkeit die Scheinnummer zu ändern wird nur von Lotto24 angeboten. Dies liegt daran das Lotto24 anbietet, im Gegensatz zur vergleichenden Konkurrenz, einen Schein der GlücksSpirale in Kombination mit dem EuroJackpot abzugeben. Hier ist es wichtig, dass die Scheinnummer individuell angepasst werden kann, um dem Kunden die Möglichkeit zu geben, seine persönlichen Zahlen zu spielen. Lotto-Hessen bietet als einziges Unternehmen im Vergleich die ABO-Funktion auch für den EuroJackpot an. Lotto24 wird hier nachziehen, wartet aber zunächst die ersten Zahlen des neuen Produktes für den Lotto-Bereich ab. Da eine Implementierung dieses Produktes mit erheblichen Kosten und großem Aufwand verbunden ist, wäre eine Beobachtungsphase beim Hauptprodukt durchaus sinnvoll.

Anbieter	Spielfelder	Laufzeiten	Dauerschein	Scheinnummer	ABO
BaWü	10	8	Ja	Nein	Nein
Hessen	10	8	Ja	Nein	Ja
6aus49	6	5	Ja	Nein	Nein
Lotto24	8	4	Ja	Ja (Alle)	Nein

Tabelle 8 - Produkterweiterungen im Vergleich - EuroJackpot

In Produkterweiterungen und Produktvariationen sind Lotto24 und Lotto-Hessen Vorreiter am Markt. Neue Produkte werden entwickelt, um die Kunden dauerhaft an das Unternehmen zu binden. Wie sich die Verhältnisse auf dem Markt entwickeln, hängt auch ab von dem Produktangebot des jeweiligen Vermittlers/ der jeweiligen Landeslotteriegesellschaft.

#### 3.1.3 Rivalität - Hohe strategische Risiken

Sucht ein Unternehmen den Erfolg und die Marktführung um jeden Preis, so kann es dafür sorgen, dass die Rivalität auf dem Markt sehr stark ansteigt.<sup>45</sup> Der Punkt der strategischen Risiken kann sehr gut an den Entscheidungen der Unternehmen im Hinblick auf die „Neuen Medien“ betrachtet werden. Treten die Unternehmen den sozialen Netzwerken bei und werben zum Beispiel auf Facebook mit ihren Aktionen? Mit welchen Partnern geht man eine feste und dauerhafte Zusammenarbeit ein? Welchen Aufwand nutze ich, um bei Google effizient und schnell gefunden zu werden? Diese Fragen sollen in der Folge beantwortet werden und in den Vergleich mit einfließen.

#### Neue Medien

Die Neuen Medien rücken immer mehr in den Mittelpunkt. Gerade weil die klassischen Marketingstrategien die Endkunden nicht mehr so erreichen, wie noch vor einigen Jahren, müssen die Unternehmen umdisponieren und ihnen auch online die geforderten Informationen zur Verfügung stellen.<sup>46</sup> Auch hier entwickelt sich zunehmend ein hoher Grad an Rivalität am Markt. Dabei geht es um die Darstellung auf mobilen Endgeräten, um spezielle Apps für Smartphones oder um SocialMedia-Kanäle.

Im Hinblick auf Neukundengewinnung und Kundenloyalität können die neuen Medien eine große Hilfe sein. Der Service- und Informationsgedanke steht hier besonders im Vordergrund. Das Unternehmen muss von überall erreichbar sein und soll dem Kunden die Möglichkeit bieten, einen ständigen Zugriff auf sein Spielkonto zu haben. In der großen Internetlandschaft geht es darum, Besucher auf die eigene Webseite aufmerksam zu machen. Dieses ist durch die Verschiebung der Mediennutzung auf Kundenseite und der Marketingstrategien-Nutzung auf Unternehmensseite nun leichter und kostengünstiger zu bewerkstelligen. Unternehmen erreichen eine größere Zielgruppe mit weniger Mitteln und erzielen somit eine große Reichweite für die eigene Homepage.

---

<sup>45</sup> Vgl. Porter M. [2013], S.53.

<sup>46</sup> Vgl. T. Weinberg [2012] S. 4.

## SocialMedia

Zum Bereich SocialMedia gibt es aufschlussreiche Zahlen. Die Internetnutzung breitet sich weiterhin aus mit positiven Folgen für die sozialen Netzwerke aus. Zurzeit sind mehr als  $\frac{3}{4}$  aller Internetnutzer in einem sozialen Netzwerk angemeldet, wovon 67% aktive Nutzer sind.<sup>47</sup> Das mit Abstand beliebteste Netzwerk in Deutschland ist Facebook, dieses wird von über 50% der Internetnutzer aktiv genutzt.<sup>48</sup> Besonders interessant wird es bei der Frage zu den Nutzungsgründen der Netzwerke. Hier geben bereits 44% der Befragten an, Facebook zu nutzen, um an Gewinnspielen teilzunehmen.<sup>49</sup> Und genau hier liegt die Chance für Unternehmen, gezielte Werbung zu schalten. Der Bereich Facebook-Marketing ist in ständiger Weiterentwicklung. Anders als bei klassischen Werbeformen kann hier Werbung geschaltet werden, die nur die Kunden erreicht, die erreicht werden sollen. Streuverluste werden weitgehend vermieden.

### 2.4 Am häufigsten wird innerhalb von sozialen Netzwerken die Funktion Nachrichten verschicken/chatten verwendet, sowohl stationär als auch mobil.

Welche Funktionen von sozialen Netzwerken nutzen Sie? (Mehrfachnennungen möglich)

	Stationär	Mobil	Stationäre oder mobile Nutzung	Weder stationär noch mobil	Weiß nicht/keine Angabe
Private Nachrichten verschicken, chatten, Messenger Funktionen nutzen	77%	47%	85%	12%	3%
Informationen zu Veranstaltungen erhalten	58%	32%	66%	30%	4%
Eigene Fotos und Filme hochladen	58%	28%	65%	30%	5%
Teilen von Fotos, Videos, Texten oder Links (Sharing)	57%	31%	65%	31%	4%
Statusmeldungen posten	49%	34%	57%	39%	4%
An Gewinnspielen teilnehmen	44%	10%	49%	45%	6%
Geschlossene Gruppen	42%	21%	48%	43%	9%

Basis: Alle befragten Internet-Nutzer, die mind. ein soziales Netzwerk aktiv nutzen (n=684); Darstellung Top 7 genutzte Funktionen



Seite 24/62

Abbildung 6 - BITKOM-Studie, Soziale Netzwerke 2013, Berlin, 31.10.2013  
(Quelle: BITKOM [2013])

Die Studie beweist, wie wichtig es für ein Unternehmen ist, auch in den sozialen Medien vertreten zu sein. Zusätzlicher Service, zusätzlicher Kundenkontakt und zusätzliche Möglichkeiten zur Neukundengewinnung lassen keinen Zweifel daran, dass eine aktive Nutzung der sozialen Netzwerke unerlässlich ist und noch viel mehr werden wird.

<sup>47</sup> Vgl.: BITKOM, [2013], S.3.

<sup>48</sup> Vgl.: BITKOM, [2013], S.11.

<sup>49</sup> Vgl.: BITKOM, [2013], S.24.



### 3. Porters Branchenuntersuchung mit Blick auf Lotto24 direkte Konkurrenzsituation

Anbieter	Facebook	Fans	Twitter	Follower	Google+	Follower
BaWü	Ja	5.013	Nein	0	Ja	0
Hessen	Ja	23.344	Nein	0	Ja	5
6aus49	Ja	26	Nein	0	Ja	3
Lotto24	Ja	5.013	Ja	144	Ja	86

Tabelle 9 – Vergleich der SocialMedia Kanäle

Ein Kontakt über Facebook wird von allen Unternehmen angeboten. Lotto Hessen ist hier der größte Anbieter und zusätzlich das Unternehmen, das am längsten bei Facebook vertreten ist. Mit über 23.000 Fans haben sie momentan einen großen Vorsprung vor der Konkurrenz und sind marktübergreifend das Unternehmen mit dem größten Facebookportal im Bereich der Online-Lotterien. Lotto24 und Lotto Baden-Württemberg liegen derzeit bei knapp über 5.000 Fans und sind im Aufbau der eigenen Community. 6aus49 vernachlässigt den Bereich der sozialen Medien und liegt weit hinter der Konkurrenz. Twitter und Google+ werden von dem Großteil der Spielvermittler nicht genutzt.

#### Zukunftsfähigkeit – mobiler Zugriff

Auch eine weitere Möglichkeit sollte im Hinblick auf die Neuen Medien nicht außer acht gelassen werden. Der Zugriff aufs Internet von unterwegs bestimmt zunehmend das Nutzerverhalten. Hiermit öffnet sich auch für die *Online-Lotterie-Branchen*, eine weitere Möglichkeit der Werbung und der Kontaktaufnahme mit der Kundschaft. Schon jetzt benutzen 40% der Internetnutzer das Smartphone, um auch von unterwegs einen Zugriff auf Inhalte im Netz zu erhalten. Mit einem mobilen Auftritt versuchen die Spielvermittler auch diese Zielgruppe zu erreichen, sei es durch eine APP oder eine dem mobilen Zugriff angepassten Darstellung der Homepage. Durch die ständig anwachsende Wichtigkeit muss auch hier ein Vergleich der Unternehmen stattfinden, um eine zukünftige Wettbewerbsfähigkeit zu erkennen.

Anbieter	mobile Auslieferung	Scheinabgabe	Zugriff auf Spielkonto	APP	Scheinabgabe	Zugriff auf Spielkonto
BaWü	Ja	Ja	Ja	Nein	Nein	Nein
Hessen	Ja	Ja	Ja	Nein	Nein	Nein
6aus49	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein
Lotto24	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja

Tabelle 10 - Vergleich der zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit

### 3. Porters Branchenuntersuchung mit Blick auf Lotto24 direkte Konkurrenzsituation

Mit „mobiler Auslieferung“ ist eine extra für den mobilen Dienst angefertigte Auslieferung der Homepage gemeint. Dem Kunden wird offeriert, das im Internet dargestellte Angebot des Unternehmens auch mit seinem Smartphone zu nutzen. Bis auf 6aus49 bieten alle verglichenen Unternehmen die mobil angepasste Darstellung bereits an. Der Kunde hat hier Zugriff auf sein Spielkonto und kann Lottotickets abgeben. Der Trend geht allerdings auch in Richtung native Applikation. Zusätzlich zur Web-App wird dem Kunden ein völlig neues Angebot unterbreitet. So kann er durch einfachen Knopfdruck auf das Unternehmensangebot zugreifen und muss nicht mehr im Internetbrowser die zu erreichende Adresse eingeben. Der Kunde spart auch hier wieder Aufwand und Zeit. Zusätzlich ist eine eigenständige App eine weitere Möglichkeit, auf sich aufmerksam zu machen und sie kann zusätzlich für weitere Werbekampagnen genutzt werden.



Abbildung 7 - Darstellungsvergleich Mobile- gegen Desktopversion www.6aus49.de

6aus49 ist der einzige Spielevermittler, der im Vergleich weiterhin auf eine einheitliche Auslieferung der Homepage auch auf den mobilen Endgeräten setzt. Dass eine solche Entscheidung überdacht werden sollte, zeigt die Tendenz am Markt. Alle weiteren Unternehmen des Vergleichs bieten bereits jetzt mindestens eine optimierte Darstellung für die mobile Auslieferung an. Am Beispiel von Lotto24 können die Vorteile einer solchen Entscheidung aufgezeigt werden:

### 3. Porters Branchenuntersuchung mit Blick auf Lotto24 direkte Konkurrenzsituation

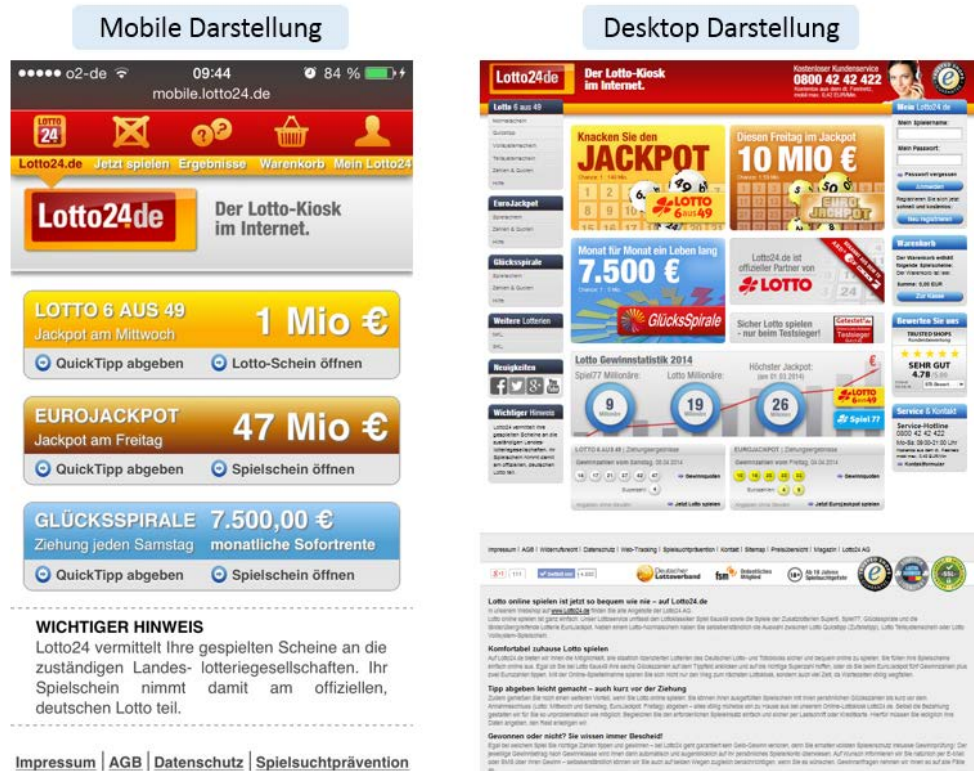


Abbildung 8 - Darstellungsvergleich Mobile- gegen Desktopvergleich www.lotto24.de

Die mobilen Darstellungen von Lotto24, Lotto-Hessen und Lotto Baden-Württemberg sind vollständig losgelöst von der Desktop-Variante. Der Kunde findet ein klar strukturiertes Bild wieder, in dem er sich schnell und leicht zurechtfinden kann. Eine optimierte Darstellung ermöglicht den Blick auf das Wesentliche. Der Kunde muss seinen Bildschirm nicht bewegen oder spezielle Bereiche (Log-In, Spielfelder etc.) vergrößern, sondern findet alles in einer angenehmen Größe wieder. Von einer nicht optimierten mobilen Seite wird er in der Regel abgeschreckt.

Zusätzlich ist Lotto24 die einzige Firma, die seit dem Beginn des Jahres 2014 eine eigene App anbietet. Auch hier gilt es, dem Kunden einen einfachen und schnellen Ablauf zu ermöglichen. Die App soll leicht verständlich und selbsterklärend sein. Durch einen komplett überarbeiteten Spielablauf bietet Lotto24 dem Kunden genau das an, was er möchte – die Möglichkeit, seinen Spielschein auf dem schnellsten Wege abzugeben. Die APP wird derzeit für die Betriebssysteme iOS und Android angeboten. Somit sind die zwei größten Anbieter des Marktes abgedeckt.

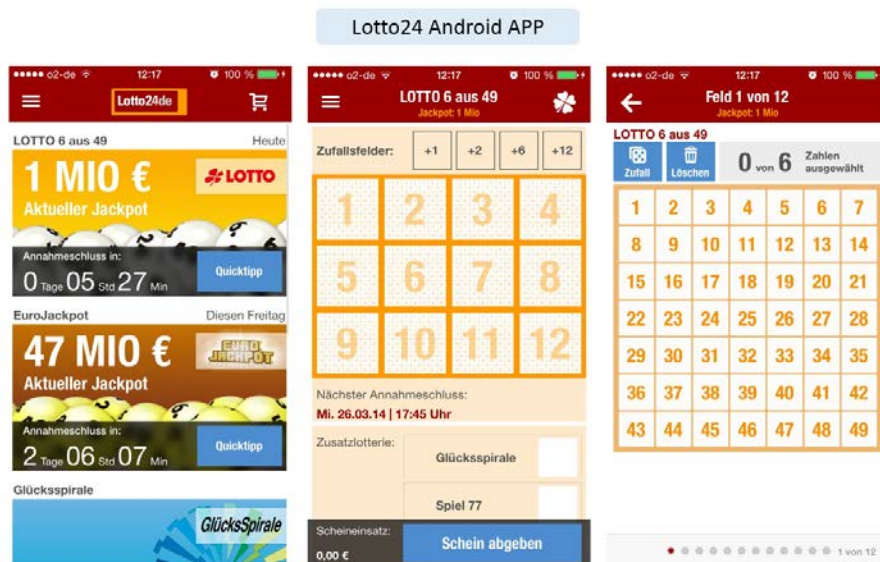


Abbildung 9 - Impressionen der Lotto24 Android APP

Durch die native APP werden derzeit schon annähernd 8% an Neukunden gewonnen. Angesichts des sehr kurzen Zeitraums, in der sich die App auf dem Markt befindet, ist das eine sehr erstaunliche Entwicklung, zeigt aber gleichzeitig auch, wie wichtig eine ständige technische Weiterentwicklung in dieser Branche sein wird.

#### Displaymanagement & Kooperationen

Hohe Rivalität herrscht auf allen Medienkanälen der *Online-Lotterie* Branche. Lotto24 und der *Deutsche Lotto und TOTO-Block* überbieten sich mit Werbekampagnen im TV und natürlich auch im Internet. Im Internet sind in den letzten Jahren zahlreiche neue Möglichkeiten zur Bewerbung von Produkten, Seiten und Diensten entwickelt worden. Besonders im Bereich der Bannerwerbung lassen sich neue Entwicklungen beobachten. Bannerwerbung bezeichnet die digitale Werbung mithilfe von Werbetafeln in verschiedenen Ausführungen.<sup>50</sup> Man spricht hier von einem „Displaymarketing“. Dabei fungiert das Displaymanagement als zentrale Anlauf- und Verteilerstelle dieser speziellen Werbeschaltungen. Das Displaymanagement ist Teil des Marketingteams und schaltet Werbefbanner über einen Vermarkter, der die Banner an große Webseiten vermittelt. Berechnet wird dieser Dienst als TKP (Tausender-Kontakt-Preis) und dient in erster Linie dazu, auf die eigene Webseite oder Dienstleistung aufmerksam zu machen.

<sup>50</sup> Vgl. Hoffmann M. [o.J.].



### 3. Porters Branchenuntersuchung mit Blick auf Lotto24 direkte Konkurrenzsituation

Da es im Bereich Displaymarketing eine Vielzahl an Vermarktern gibt und ein Überblick hier extrem schwierig ist, haben sich externe Firmen der Bewertung dieses Marktes zugewandt. Eine dieser Firmen ist die *Nielsen Media Research GmbH*, die den Markt analysiert und vage Werte zu den Kosten der Internetwerbung aufgestellt hat. Im Zeitraum vom 01.01.2013-30.09.2013 wurden dazu Daten gesammelt. Grundlage der aufgeführten Daten sind die Tausenderkontaktpreise, die von der jeweiligen Betreiberwebseite in ihrem Preiskatalog geführt wird. Da diese Preise aber reine Bruttopreise sind die stark von den Nettopreisen der Branche abweichen, ist eine genaue Bewertung der Zahlen nur schwer möglich. Außerdem ist es nicht möglich, auf solche Daten zuzugreifen. Die angesprochene Studie der *Nielsen Media Research GmbH* enthält interne Daten des Marktes und der Firma Lotto24, die nicht veröffentlicht werden dürfen.

Neben dem Displaymanagement gibt es immer noch die klassische Kooperation. Auch diese zielen auf eine möglichst hohe Werbeleistung ab und werden in der Online-Lotterie Branche häufig mit den größten Onlineportalen geknüpft, um die Reichweite entsprechend zu erhöhen. Auch Lotto24 arbeitet mit einigen von ihnen zusammen. Eine Kooperation bietet Vorteile für beide Seiten. Auf Seiten von Lotto24 wird der Lottoschein in einem eigenständigen Abschnitt der Webseite abgebildet (MicroSite). Mit Hilfe dieser MicroSite werden die notwendigen Parameter für die Kooperationsseite bereitgestellt, um das bestmögliche Ergebnis zu erzielen. Das bestmögliche Ergebnis ist im Fall Lotto24 eine Abbildung des Spielscheines auf der Kooperationsseite:

The screenshot displays the Lotto24.de website. At the top, there are navigation links for 'Mehr', 'Startseite', 'Outlook.com', and 'Bing'. Below this is a search bar with 'bing' and 'Suche' buttons. The main content area features a large 'LOTTO 6 aus 49' section with a grid of numbers 1-49 and a 'Schein abgeben' button. To the right, there's a 'partnerangebot' section with 'Lotto24.de' and 'EuroJackpot' banners. Below the main section, there's a '6 aus 49 - Normalschein' section with a detailed description of the game rules and a 'Schein abgeben' button. The bottom of the page includes a footer with 'Ab 18 Jahren. Suchtgefahr. Hilfe unter: www.bzga.de. Gewinnwahrscheinlichkeit: 1:140 Mio.' and 'lotto24.de - der lotto-kiosk im internet'.

Abbildung 10 - Darstellung einer beispielhaften Kooperationsseite

### 3. Porters Branchenuntersuchung mit Blick auf Lotto24 direkte Konkurrenzsituation

Dargestellt wird also exakt der Spielschein, den der Kunde auch auf [www.Lotto24.de](http://www.Lotto24.de) vorfindet. Dieses ist aus Gründen der Einheitlichkeit (Corporate Identity) aber auch als Zeichen der Seriosität wichtig. Namenhafte Partner unterstützen den Seriositätsgedanken immens. Entscheidet sich ein Kunde, über die Partnerseite einen Tippschein abzugeben, kann er seine Auswahl auf der Kooperationsseite treffen. Nach Beendigung des Ausfüllens und nach einem Klick auf „Schein abgeben“ wird der Kunde direkt zu Lotto24 geleitet. Hier muss er sich zunächst anmelden, um seinen Spielschein abgeben zu können. So generiert jede Partnerseite monatlich etliche Neukunden die, gerade in der frühen Phase des Marktes, außerordentlich wichtig sind. Derzeit laufen einige Kooperationen mit einigen der reichweitenstärksten Onlineportale. Eine Aussage zum Vorteil einer Kooperationsseite kann auch hier wegen einer Geheimhaltung interner Daten nicht getroffen werden.

### Affiliate-Management (SEO & SEA)

Einer der wichtigsten Bausteine der Bekanntmachung und auch der schnellen und einfachen Erreichbarkeit ist das so genannte Affiliate-Management. Vereinfacht ausgedrückt geht es darum, als Programmbetreiber (hier Lotto24) etwas im Internet verkaufen zu wollen. Um den Verkauf von Lotto24 Produkten auszudehnen und diese auch über andere Seiten anbieten zu können, werden nun Partner – die Affiliate – gesucht. Der Affiliate bietet das Produkt mit einer Verlinkung an, die auf eine programmierte Zielwebseite führt.

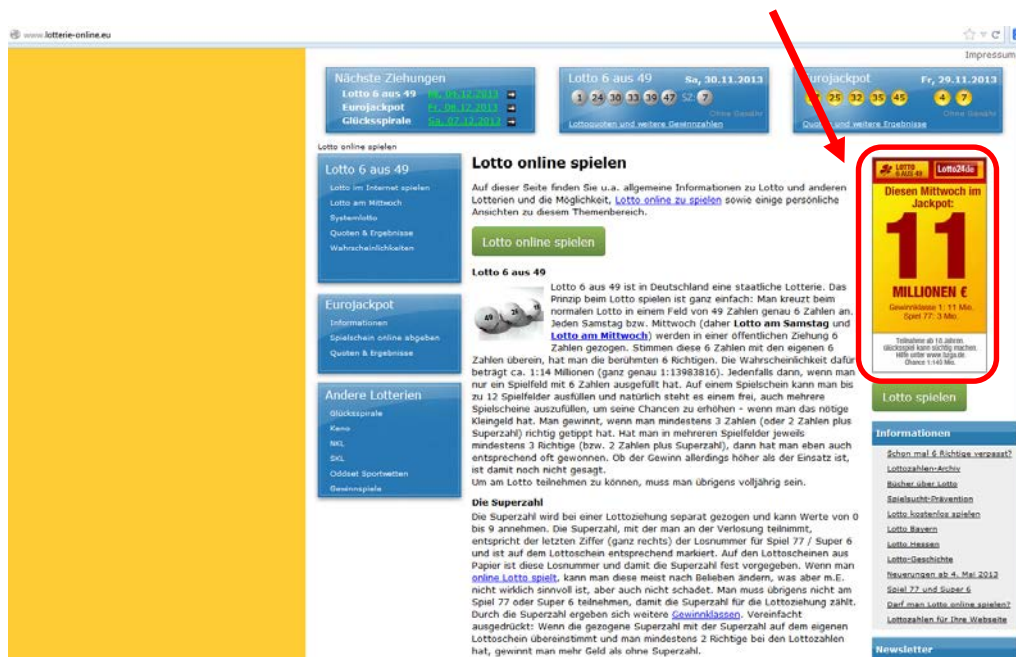


Abbildung 11 - Darstellung eines Affiliate-Partners für Lotto24

Angeboten werden im Bereich Affiliate-Marketing häufig Deals oder Rabattierungen, um die Kunden zunächst auf die Seite aufmerksam zu machen. Wurde der Kunde durch die Partnerseite vermittelt und spielt, erhält der Partner eine Provision. Diese variiert von Partner zu Partner und kann auch gestaffelt angeboten werden. Das Affiliate-Marketing basiert also auf einer Partnerschaft mit Win-Win Ansatz.

Das Affiliate-Marketing unterstützt zudem die Suchmaschinenoptimierung in den Bereichen SEO und SEA. Die Wichtigkeit der Suchmaschinenoptimierung wird auch von Google selber anhand von relevanten Zahlen belegt. Eine Messung von Google sagt aus, dass 70% aller Käufe im Internet einer Suchaktivität über eine Suchmaschine vorausgehen.<sup>51</sup> Somit muss der Anspruch sein, dass Lotto24 an einer der obersten Stellen der Suchmaschinen zu finden ist. Um die Position des Unternehmens innerhalb der Suchmaschinen zu verbessern, gibt es mehrere Möglichkeiten. Anhand des Keyword Advertising soll beispielhaft eine dieser Möglichkeiten beschrieben werden.

#### **Keyword-Advertising**

Die jeweilige Platzierung innerhalb einer Suchmaschine wird vom interessierten Unternehmen gekauft. Diese Platzierungen sind bereits jetzt sehr bekannt. Gibt ein Kunde das Wort „Lotto“ in das Suchfeld bei Google ein, werden ihm besondere Anzeigen oberhalb oder seitlich der normalen Seite angeboten.<sup>52</sup> Abgerechnet wird per Klick, so zahlt Lotto24 pro geklicktem Link, der auf die Homepage verweist, einen fixen Betrag an die jeweilige Suchmaschine.

#### **3.1.4 Rivalität – Hohe Markteintritts- und Marktaustrittsbarrieren**

Die hohen Markteintrittsbarrieren können durch die zuvor genannten Punkte in den Bereichen der Rivalität beschrieben und interpretiert werden. Unternehmen, die sich in der Planung befinden kämpfen mit dem Know-How des Marktes, mit bestehenden Marketingkampagnen sowie mit Unternehmen, die auf bestehende Erfahrungen zurückgreifen können: Was passiert wann? Welche Kosten entstehen durch gewisse Schritte oder Entscheidungen? Woher bekomme ich geschultes Personal mit Erfahrung im bestehenden Markt? Diese Fragen können die ersten Hindernisse sein, sich dem *Online-Lotterie* Markt anzuschließen.

Schrecken diese Fragen und Hürden den Marktneuling nicht ab, so benötigt er ein immenses Kapitalvolumen, um mit den großen Unternehmen des Marktes mithalten zu können. Gerade im Bereich des Marketings und der Werbung werden auf diesem

---

<sup>51</sup> Vgl. Google [2011] S.3.

<sup>52</sup> o.V. [2013].

einige Millionen Euro ausgegeben, um einen möglichst hohen Bekanntheitsgrad zu erreichen. So sorgen die großen Unternehmen für einen schwierigen Markteinstieg und erlegen sich gleichzeitig erhebliche Marktaustrittsbarrieren auf. Denn die hohen Ausgaben binden die Unternehmen an den bestehenden Markt und würden, bei einem möglichen Marktaustritt, ein sofortiges Aus für das jeweilige Unternehmen bedeuten.

Gerade Lotto24 und der *Deutsche Lotto und TOTO-Block*, zu dem auch Lotto Baden-Württemberg und Lotto Hessen gehören, haben große Kampagnen im Internet und im TV gestartet. So hat der Lotto-Block eine laufende deutschlandweite Kampagne. Lotto24 wirbt hier ebenfalls deutschlandweit, Lotto 6aus49 hat bislang noch keine Vermittlererlaubnis für ganz Deutschland und wirbt deshalb noch gar nicht. Zu den deutschlandweiten TV-Spots des Lotto-Blocks bieten teilweise auch die jeweiligen Landeslotteriegesellschaften einen eigenen TV-Spot, den sie regional ausstrahlen lassen. Lotto Baden-Württemberg wirbt in einem kurzen Spot mit einigen berühmten Schauspielern aus dem eigenen Bundesland. Der Spot ist unter anderem in 150 Kinos in Baden-Württemberg zu sehen und wird auch für Kampagnen im Internet genutzt.<sup>53</sup> Mit der erhaltenen Werbeerlaubnis aus dem März 2013 ist es Lotto24 auch erlaubt, Werbung im TV und im Internet zu schalten. Unter anderem laufen die Werbespots bei prominenten TV-Formaten wie Germanys Next Topmodel und anderen.

Austrittsbarrieren können außer von ökonomischer auch von strategischer oder emotionaler Art sein.<sup>54</sup> Im Idealfall herrschen hohe Eintrittsbarrieren bei niedrigen Austrittsbarrieren vor.<sup>55</sup> So kann ein möglicher Eintritt neuer Konkurrenten erschwert werden und erfolglose Unternehmen der Branche verlassen eventuell den Markt. . Die folgende Darstellung *Barrieren und Rentabilität – Online-Lotterie Branche* soll aufzeigen, in welcher Situation sich der Markt für die zu vergleichenden Unternehmen zur Zeit befindet:

---

<sup>53</sup> Vgl. M. Weber [2013].

<sup>54</sup> Vgl. M. Porter [2013] S. 57.

<sup>55</sup> Vgl. M. Porter [2013] S. 59.



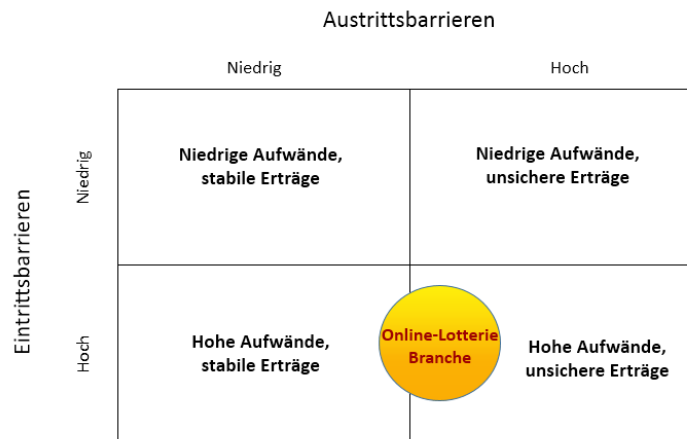


Abbildung 12 - Eigene Darstellung, Barrieren und Rentabilität, Online-Lotterie Branche (Quelle: M. Porter, [2013], S. 589)

Der *Online-Lotterie-Markt* weist hohe Eintritts- sowie Austrittsbarrieren auf. Durch hohen Aufwand in den Bereichen Marketing, Bekanntmachung und Lizenzen wird ein Markteintritt deutlich erschwert. Dieser Aspekt wird allerdings durch ebenfalls hohe Austrittsbarrieren ausgeglichen.

Unsichere Erträge sind in der Online-Lotterie Branche allgegenwärtig. Die Erträge der Branche sind maßgeblich an den Jackpot der Lotterien gebunden. Liegt ein hoher Jackpot vor, mit einem hohen Ertrag zu rechnen, bei niedrigen Jackpot-Summen müssen deutliche Abstriche am Ertrag gemacht werden. Der Jackpot spielt eine so große Rolle, dass selbst Marketingkampagnen und Werbemaßen an einen hohen Jackpot gebunden werden.

Ein schwieriger Markteintritt ist sehr von Vorteil für die bestehenden Unternehmen. Das Risiko von einem Markneuling abgedrängt zu werden ist erheblich minimiert. Allerdings erschwert die Tatsache des fast unmöglichen Marktaustrittes die Lage aller Unternehmen. Selbst bei Misserfolgen bleiben Unternehmen häufig im Markt. Die Bestandskunden dieser Unternehmen bleiben erhalten und die erfolgreichen Vermittler müssen sich weiterhin auf die Neukundenakquise beschränken.

### 3.2 Bedrohung durch neue Anbieter

Die Bedrohung durch neue Anbieter auf dem Online-Lotterie Markt ist allgegenwärtig. Mit der Wiederöffnung des Marktes in 2012 gingen 16 staatliche und acht ernstzunehmende private Wettbewerber an den Start. Zwischen Oktober und Dezember 2013 kamen, mehr oder weniger überraschend, noch zwei weitere Wettbewerber hinzu, die durch die hohen Markteintrittsbarrieren und den hohen zu leistenden Kapitaleaufwand zu einer ernststen Konkurrenz auf dem Markt werden können. Die neuen Konkurrenten [www.lotterie.de](http://www.lotterie.de) und [www.jumbolotto.de](http://www.jumbolotto.de) sind bereits in der Online-Lotterie Branche tätig

und können ein gewisses Know-How aufweisen. Lotterie.de wird geführt von einem bekannten Großvermittler der NKL- und SKL-Angebote. Jumbolotto.de ist Australiens größter Lotterie-Spielevertreter und bringt wahrscheinlich die hohe erforderliche Kapitalmenge auf.

Neben den zuvor aufgezählten Nachteilen, auch den erheblichen Kostennachteilen beschreibt Porter noch weitere Nachteile, die größenunabhängig sind. Wichtig ist es zu definieren, welche Vorteile ein bereits am Markt bestehendes Unternehmen gegenüber einem neuen Marktteilnehmer hätte:

- Gerade in Sachen Know-how verfügen Unternehmen, die schon länger am Markt arbeiten, große Vorteile. Gelernte Abläufe, Probleme und Arbeitsweisen bringen einen erheblichen Vorsprung gegenüber neuen Konkurrenten.
- Eine langjährige Zusammenarbeit mit Dienstleistern und die gegenseitigen Erfahrungen ermöglichen den bestehenden Unternehmen des Online-Lotterie Marktes eine eingespielte Zusammenarbeit. Die Verträge werden meist langfristig und über mehrere Jahre geschlossen.
- Einer der wichtigsten Punkte ist die Lern- oder Erfahrungskurve der etablierten Unternehmen. So haben Lotto Hessen, Lotto Baden-Württemberg, Lotto24 und 6aus49.de neben größerem Know-How noch weitere Vorteile gegenüber neuen Konkurrenten. Im Einzelnen geht es hier um erlebte Situationen und Erfahrungen zu Kernfragen des Marktes, die zunächst erlernt werden müssen. Diese Erfahrungen können die Kosten für das Marketing und den Vertrieb erheblich senken. Auch im Bereich des Kundenservice und dessen Schulung sind bestehende Unternehmen klar im Vorteil.
- Die etablierten Unternehmen verfügen über gute Vertriebskanäle und Bestandskunden

#### **Weitere Kostennachteile für neue Unternehmen**

Unternehmen, die in die Online-Lotterie Branche einsteigen wollen, müssen neben den oben genannten Punkten auch noch weitere mögliche Kostennachteile beachten. Nach Porter gibt es auch hier festgelegte Faktoren für mögliche Kostennachteile. Zu den relevanten Faktoren.

Gerade im Bereich Know-How haben es Unternehmen schwer, die sich jetzt dazu entschließen, sich auf dem Markt zu versuchen. Mitarbeiter, die den Markt schon vor der Regulierung kannten und auf diesem gearbeitet haben, sind bereits wieder tätig und bringen ihr großes Know-How für die bereits etablierten Unternehmen ein. Ein neues Unternehmen hat neue und marktunerfahrene Mitarbeiter und hat damit gegenüber zu den etablierten Unternehmen einen erheblichen Nachteil, gerade in rechtlichen Fragen und Bestimmungen.

Ähnlich verhält es sich auch mit der Lernkurve. Die erfahrenen Mitarbeiter haben bereits auf dem Markt gelernt und kennen Dynamik und Besonderheiten.<sup>56</sup> Eine solche Lernkurve muss von einem neuen Unternehmen erst „erlebt“ werden. Gerade auf dem Lottomarkt, wo es extrem scharfe gesetzliche Bestimmungen gibt und der Staat die Unternehmen auf Schritt und Tritt begleitet, sind Know-How und eine weitestgehend abgeschlossene Lernkurve unbezahlbar. Ein Markteintritt wird neuen Unternehmen alleine schon deswegen besonders schwer fallen.

Der Markt steckt noch voll ungenutzten Potenzials und ungenutzter Möglichkeiten, allerdings ist von einer massiven Bedrohung durch neue Wettbewerber derzeit nicht auszugehen. Der Markt ist bereits jetzt extrem umkämpft, die nötigen Kosten für Marketing und Know-How sind zudem weiterhin nicht zu unterschätzen und machen einen (erfolgreichen) Neueinstieg besonders schwer. Der Vorteil liegt hier klar auf Seiten der bereits etablierten Unternehmen, welche von gelernten Abläufen profitieren und die Auf- und Abbewegungen des Marktes besser einschätzen können. Lotto24.de kann durch das relativ kleine Risiko neuer Wettbewerber seinen Fokus auf den bestehenden Markt richten.

#### **3.3 Verhandlungsstärke der Lieferanten/ Dienstleister**

Ebenfalls ein hohes Risiko birgt die Abhängigkeit von Lieferanten oder Dienstleistern. Da es sich bei den vertriebenen Produkten aber ausschließlich um Onlineangebote handelt, benötigt man zur Fertigstellung keine Rohstoffe und kann eine mögliche Lieferantenabhängigkeit außer acht lassen. Deshalb liegt der Fokus in dieser Betrachtung ganz klar auf der Abhängigkeit von den Dienstleistern, die dafür allerdings umso größer ist. Am Beispiel von Lotto24 wird klar, wie groß die Abhängigkeit ist und werden kann.

---

<sup>56</sup> Vgl.: M. Porter [2013], S. 49.

Das Produktportfolio ist direkt an den Dienstleister geknüpft. Die Webseite und der Onlineshop werden von diesem verwaltet. Damit hat der Dienstleister alle Zügel in der Hand und kann sich durch langjährige Zusammenarbeit unersetzlich machen. Lotto24 ist von dem Dienstleister in besonderer und ausgeprägter Form abhängig, und das spiegelt sich in der Zusammenarbeit wieder. Jede neue Funktion muss in Absprache mit dem Dienstleister implementiert werden. Das kostet Zeit und Geld. Es gibt spezielle Veröffentlichungszeiten, besondere Abnahmen von Themen, die nicht nur intern, sondern auch extern bearbeitet und behandelt werden müssen. Es ist nicht selten, dass sich Verzögerungen einschleichen, durch ein falsches Verständnis des Endproduktes oder der auszuführenden Funktion. Weiterhin kann ein geliefertes Konzept möglicherweise nicht in angemessener oder abgesprochener Form umgesetzt und durchgesetzt werden und verschiebt sich die Veröffentlichung eines neuen Produktes, wodurch der Dienstleister einen erheblichen Vorteil gegenüber der Konkurrenz nimmt.

„Lieferanten können ihre Verhandlungsstärke ausspielen, indem sie damit drohen, die Preise zu erhöhen oder die Qualität zu senken.“<sup>57</sup> Gerade bei einer langjährigen Zusammenarbeit, in der schon einige Automatismen gegriffen haben, ist eine solche Preiserhöhung nicht selten und muss vom betroffenen Unternehmen akzeptiert werden, denn eine Zusammenarbeit mit einem neuen Dienstleister würde möglicherweise neue und nicht bekannte Probleme mit sich bringen. Die Möglichkeit einer solchen Preiserhöhung besteht auch für die Online-Lotterie Branche jederzeit, denn die gelieferte Dienstleistung ist ein wesentlicher Beitrag für jedes Unternehmen.

Da es nicht möglich ist, den Dienstleister in seiner Funktion und in seinem Umfang zu ersetzen, ist Lotto24 in großem Maße von diesem abhängig. Ein Wechsel des Dienstleisters würde dieses Problem nicht lösen, sondern lediglich an andere Stelle verschieben. Gerade im modernen Onlinebereich kommt selten eine Firma ohne externen Dienstleister und somit auch ohne eine große externe Abhängigkeit aus. Die Macht, die dem Dienstleister in dieser Branche zukommt, liegt oftmals außerhalb des Einflusses des jeweiligen Unternehmens.<sup>58</sup> Allerdings kann auch Lotto24 in der Lage sein, durch spezielle strategische Ausrichtungen die eigene Position zu verbessern. Durch eine eigenständige Bearbeitung verschiedener Themen und die Integration neuer Abteilungen und Schnittstellen, kann die Abhängigkeit verringert werden. Man könnte auch überlegen den Dienstleister durch eine eigene Entwicklungsabteilung innerhalb des Betriebes zu ersetzen.

---

<sup>57</sup> Porter M., [2013], S. 64.

<sup>58</sup> Vgl. Porter M., [2013], S.66.

### 3.4 Verhandlungsstärke der Abnehmer/ Kunden

Selbstverständlich hat der Kunde, wie bei jedem anderen Produkt, einen erheblichen Einfluss auf eine mögliche Preis- und Produktgestaltung. Die Abnehmer treten mit der gesamten Branche in Konkurrenz, indem sie die Preise drücken, eine höhere Produktqualität oder allgemein bessere Leistung verlangen und die Wettbewerber der Branche auf diese Weise gegeneinander ausspielen.<sup>59</sup> Besonders schwierig gestaltet sich das Werben von Neukunden und ein mögliches Halten der Kundschaft. Das Produkt, bzw. die Dienstleistung Lottoschein-Abgabe ist standardisiert und unterscheidet sich zwischen den verschiedenen Unternehmen nicht sonderlich. Ob dieses im Internet oder in einer Annahmestelle passiert, ist hierbei ebenso gleichgültig, wie eine Abgabe bei dem einen oder anderen Vermittler. Lediglich die geforderten Gebühren der Vermittler unterscheiden sich und können zu einer positiven oder negativen Entscheidung des Kunden führen. Aus diesem Grund müssen die Vorteile für ein Spielen bei der eigenen Vermittlung umso mehr herausgestellt und beworben werden. Der Kunde ist es gewohnt, seinen Lottoschein im Kiosk oder bei seiner Annahmestelle abzugeben, hier muss angesetzt und offensiv die Vorteile der Online-Vermittlung geworben werden. Solche Vorteile sind:

- Scheine und Tipps auf einen Blick,
- Kein Verlieren der Scheine,
- Keine Probleme mit dem Strich/ Barcode beim Auslesen,
- Automatische Gewinnbenachrichtigung,
- Schnelle Gewinnbenachrichtigung,
- Automatisches Überweisen des Gewinns.

Weiterhin muss ein für den Kunden umstandsloses Verfahren entwickelt werden, um ihn für die eigenen Produkte und Abläufe zu gewinnen. Hier ist ein sehr hohes Maß an Qualität und Seriosität erforderlich und wird auch von dem Kunden erwartet, gerade auch damit der Kunde keine großen Umstellungskosten hat, wenn er zu einem anderen Dienstleister wechselt. So muss die Arbeit gut und punktgenau sein, um eine dauerhafte Kundenbindung zu schaffen.

Gerade auf dem neuen Markt ist der Kunde in einer sehr machtvollen Position und sollte in allen Belangen zufrieden gestellt werden. Auch Bereiche wie der Kundenservice und die allgemeine Serviceleistung spielen eine besonders große Rolle und haben einen großen Einfluss auf den Verbleib eines Kunden, sollte dieser einmal auf ein Problem

---

<sup>59</sup> Porter M., [2013], S. 64.

stoßen. Da die Kundendecke im Aufbau ist und noch nicht so umfangreich, muss es ein Anliegen sein, eine Unique Customer-Schicht aufzubauen. Gewonnene Stammkunden kommunizieren ihre positiven Erfahrungen mit der Marke Lotto24.de weiter und zwar auf verschiedene Art und Weise. Ein gutes Image bei den Stammkunden hilft in vielen Bereichen weiter und wird auf verschiedensten Kanälen weitergetragen durch:

- Face-to-Face (Mund zu Mund Propaganda),
- Bewertungen und Rezensionen im Internet,
- Positive Kommentare in sozialen Netzwerken.

Das Kommunizieren der Erfahrungen der Stammkunden hat auch eine mögliche psychologische Wirkung auf Gelegenheitskunden. So sprechen positive Erfahrungen für eine hohe Zuverlässigkeit, eine hohe Integrität, eine hohe Qualität und schaffen Vertrauen in den gewählten Dienstleister. Die Kundenzufriedenheit ist im Aufbau des Marktes einer der wesentlichen Punkte und verschafft dem Abnehmer eine besondere Verhandlungsstärke.

#### 3.5 Bedrohung durch Substitutionsprodukte

Von einem Ersatzprodukt für Lotto ist in Deutschland nicht auszugehen. Es herrscht in Sachen Lotto eine unbestrittene Produktloyalität. Es werden Zusatzprodukte wie Euro-Jackpot, Spiel77, Super6 GlücksSpirale oder KENO angeboten, allerdings sind dieses alles eigenständige Angebote oder Zusatzlotterien, die ebenfalls keine Ersatzprodukte fürchten müssen. Da die Lotterie zudem in staatlicher Hand ist, wird es zu keinem staatlich gesteuerten Ersatzprodukt kommen. Allerdings müssen nicht nur Substitutionsprodukte der eigenen Branche verglichen werden, sondern auch solche, die als entfernte Konkurrenz zur eigenen Branche für Schwierigkeiten sorgen könnten.

Für die Online-Lotterie Branche sind Ersatzprodukte auch andere Glücksspiele, die Online angeboten werden. Hierzu gehören insbesondere Sportwettanbieter, Casinospiele und Onlinepokerangebote. Je attraktiver in den Konkurrenzbranchen das Preis-/ Leistungsverhältnis oder beim Glücksspiel die Gewinnwahrscheinlichkeit ist, desto mehr Auswirkungen hat dieses auf den Branchengewinn im Bereich Online-Lotterie. Dadurch dass der Markt der Online-Lotterie für vier Jahre aussetzen musste, konnten sich Sportwettanbieter, überwiegend mit ausländischem Sitz, sehr stark etablieren. Große Auswirkungen hatte dieser Faktor auf das Produkt ODDSET-Sportwette ausgewirkt.

Die Gefahr von Substitutionsprodukten ist eine sehr reale. Durch das Schließen des nationalen Marktes konnten Wettanbieter auf den Markt drängen, die jetzt ein erhebliches Problem darstellen. Durch die europäische Gesetzgebung kann hiergegen allerdings nicht vorgegangen werden. Der deutsche Markt kann nun nur darauf hoffen, dass sich durch den geöffneten Markt die nationalen Unternehmen wieder erholen. Der deutsche Online-Lotterie Markt ist davon abhängig, dass sich Unternehmen wie:

- Tipico
- BWin
- Pokerstars
- Bet365
- William Hill
- ...

nicht vermehren oder ihren Einfluss auf den Markt weiter erhöhen. Gerade im Hinblick auf TV-Werbemaßnahmen steht der Online-Lotterie Markt noch weit hinter diesen Unternehmen.

Eine große Gefahr besteht weiterhin darin, dass Kunden sich nur für eine Form des Glücksspiels entscheiden und sich hier ihre favorisierte Spielvariante in einer anderen Gewinnspiel-Branche suchen. Im Vergleich der Branchen und in dem Kampf um die bestehende Kundschaft existieren dann ähnliche Risiken wie die, die der interne *Online-Lotterie-Markt* aufzeigt: Rivalität durch alle Ebenen, eine Bedrohung durch neue oder große Anbieter, Verhandlungsstärke der Lieferanten, Bedrohung von noch entfernteren Substitutionsprodukten und vor allem die Verhandlungsstärke der Abnehmer, die in dem übergreifenden Blick durch die Branchen die größte Rolle spielt. Hier geht es dann vor allem um den Preis und den angebotenen Service, der die Kunden bindet oder eben Druck aufbauen lässt.

Um den Druck der Substitutionsprodukte zu lockern, fährt die Online-Lotterie Branche zurzeit viele Kampagnen, um die Aufmerksamkeit der Kundschaft auf sich zu ziehen. Durch die staatliche Lizenzierung und einen großen Vertrauensüberschuss zum staatlichen Lotto sollte eine große Chance bestehen, die Sportwetten- und Casinoanbieter daran zu hindern, ihre Marktposition noch weiter auszubauen. Der Blick von Lotto24 muss also nicht nur auf die eigene Branche, sondern auch auf verwandte Branchen gerichtet sein. Nur so kann gewährleistet werden, dass keine technische Innovation und keine

marktübergreifende Neuerung dem Unternehmen verborgen bleibt. Um wettbewerbsfähig zu bleiben und weiterhin eine Spitzenposition am Markt zu belegen, gibt es zu einer großflächigen Beobachtung keine Alternativen

### 4. Der Marktvergleich/ Auswertung

Um einen geeigneten Marktvergleich ziehen zu können, wurden in dieser Ausarbeitung die laut vorheriger Studie, besten Unternehmen der Online-Lotterie Branche mit einander verglichen. In diesem speziellen Vergleich wird großer Wert gelegt auf die Funktionalität des jeweiligen Angebots und den damit verbunden Service aus Kundensicht gelegt. Die Firma Lotto24, deren Marktposition bestimmt werden soll, wurde verglichen mit zwei Unternehmen des staatlichen (Lotto Baden-Württemberg und Lotto-Hessen) und einem weiteren Unternehmen des privaten Sektors (6aus49.de [Jaxx]). Zur Erinnerung: Die Unternehmen wurden durch die *Service Initiative Deutschland* wie folgt gewertet:

1. Lotto Baden-Württemberg
2. Lottoland
3. Lotto Hessen
4. Lotto24
5. ....
10. Jaxx
- ...<sup>60</sup>

Ob diese Platzierungen auch unter den erfolgten Vergleichen zu halten sind, soll nun geklärt werden. Durch eine selbstgewählte Bewertungsgrundlage werden alle Unternehmen nach ihren Angeboten und Services gleich bewertet.

#### 4.1 Bewertungsgrundlage des Vergleiches

Um einen geeigneten Vergleich anbringen zu können, müssen zunächst gut ausgewählte Bewertungsgrundlagen festgelegt werden. Das Bewertungssystem richtet sich in jedem zu vergleichenden Punkt nach dem besten Unternehmen am Markt. Hier spielt es keine Rolle, ob das betrachtete Unternehmen zu diesem Vergleich gehört oder nicht. Als Beispiel gilt hier der Vergleich der Zahlungsarten:

---

<sup>60</sup> Service Initiative Deutschland, [2013], S. 3.



#### 4. Der Marktvergleich/ Auswertung

Hier werden fünf Zahlungsarten vom besten Unternehmen des Marktes angeboten. Pro angebotener Zahlungsart eines Unternehmens des Vergleiches gibt es 10 Punkte. Diese 10 Punkte gibt es immer dann, wenn ein Unternehmen auf eine Anforderung ein „Ja“ erhalten hat. Blicken wir hierbei auf den Bereich der Produkterweiterung, müssen wir die Bewertung dementsprechend anpassen. Hier wird dann pro angebotener Leistung jeweils 1 Punkt verteilt. Als Beispiel gilt die Produkterweiterung Lotto:

Lotto 24 bietet 12 Spielfelder an und bekommt pro angebotener Leistung/ Spielfeld 1 Punkt und liegt damit bei 12 Punkten in diesem Vergleich. Auch hier werden die Unternehmen am Unternehmen mit den meisten Services am Markt verglichen. So erhält Lotto24 in diesem Vergleich 12 von 14 möglichen Punkten.

##### Vergleich: Rivalität – ähnlich gearteter Wettbewerb

<b>Rivalität - ähnlich gearteter Wettbewerb</b>		Zahlungsarten	Registrierungsablauf	
	Lotto Baden-Württemberg	30 / 50	30 / 40	60 / 90
	Lotto Hessen	30 / 50	20 / 40	50 / 90
	6aus49	20 / 50	30 / 40	50 / 90
	Lotto24	30 / 50	40 / 40	70 / 90

Tabelle 11 - Auswertung: Ähnlich gearteter Wettbewerb

Der Vergleich im Punkt „Rivalität – ähnlich gearteter Wettbewerb“ geht relativ eindeutig an Lotto24. Hier liegt das Unternehmen mit 70 von 90 möglichen Punkten an der Spitze. Zahlungsarten werden von allen drei Unternehmen einheitlich angeboten. Hier stehen die gängigen Zahlungsarten im Fokus. Der Registrierungsablauf und gerade der Service und die Sicherheit des Ablaufes ist Lotto24 aus Kundensicht die beste Wahl. Kurz dahinter findet sich Lotto Baden-Württemberg mit 60 von 90 und die beiden anderen Unternehmen – Lotto Hessen und 6aus49 – mit jeweils 50 von 90 erreichten Punkten.

##### Vergleich: Rivalität – fehlende Differenzierung

<b>Rivalität - fehlende Differenzierung</b>		Preispolitik Lotto	Preispolitik EuroJackpot	Produktangebot	Produkterweiterung Lotto	Produkterweiterung EuroJackpot	
	Lotto Baden-Württemberg	10 / 10	10 / 10	30 / 40	42 / 96	28 / 92	120 / 248
	Lotto Hessen	2 / 10	5 / 10	30 / 40	52 / 96	38 / 92	127 / 248
	6aus49	6 / 10	6 / 10	30 / 40	37 / 96	21 / 92	100 / 248
	Lotto24	6 / 10	6 / 10	30 / 40	46 / 96	32 / 92	120 / 248

Tabelle 12 - Auswertung: Fehlende Differenzierung

Der Vergleich im Punkt „Rivalität - fehlende Differenzierung“ ist umfangreicher. Im Bereich Produkterweiterung bietet das Unternehmen Lottoland ihren Kunden eine Wochenlaufzeit in Höhe von 52 Wochen an. Diese Laufzeit wird von den restlichen Unternehmen am Markt durch den Dauerschein gedeckelt. Dieser besonders hohe Wert weicht extrem vom restlichen Markt ab und reißt eine große Lücke zwischen tatsächlicher Marktbegebenheit und dieser Ausnahme. Gleicht man diesen Betrag den Marktgegebenheiten an, kommt man auf eine maximale Gesamtpunktzahl von 160 Punkten, was einen Vergleich ein wenig realistischer macht.

Die Grundlage für die Bewertung der Preispolitik bildet der günstigste Gebührenbetrag am Markt. Dieser liegt derzeit bei 0,20 Euro. Alle höheren Gebühren werden prozentual an dem günstigsten Betrag gemessen. Die Punkte im Bereich Produkterweiterung stehen sich zudem aus den vielseitig betrachteten Services in diesem Bereich zusammen. In diesem Vergleich liegen alle betrachteten Unternehmen relativ gleich auf. Lotto Hessen hat hier das beste Angebot für den Kunden. Mit guten Angeboten im Bereich Produkterweiterung sitzen sie hier zu recht an der Spitze. Lotto24 und Lotto Baden-Württemberg folgen mit 120 Punkten. 6aus49 kann hier dem betrachteten Wettbewerb nicht folgen.

#### Vergleich: Rivalität – hohe strategische Risiken

<i><b>Rivalität - hohe strategische Risiken</b></i>		<b>Social Media</b>	<b>Zukunftsfähigkeit</b>	
	Lotto Baden-Württemberg	18 / 20	30 / 60	48 / 80
	Lotto Hessen	20 / 20	30 / 60	50 / 80
	6aus49	12 / 20	0 / 60	12 / 80
	Lotto24	18 / 20	60 / 60	58 / 80

Tabelle 134 - Auswertung: Hohe strategische Risiken

Im Bereich der hohen strategischen Risiken muss vor allem beachtet werden, dass der Markt noch am Anfang seiner Entwicklung steht, und dass genau jetzt viel Aufwand betrieben werden muss, um in das Bewusstsein der Kunden zu gelangen. Folgend ist es nötig, dass extrem hohe Ausgaben für Marketingaktivitäten eingeplant werden. Aber auch langfristige Strategien müssen in Betracht gezogen werden. Wie auf jedem Markt, der seine Abnehmer über das Internet erreicht, erwartet die Kundschaft auch hier ein innovatives Arbeiten.

Lotto Baden-Württemberg, Lotto Hessen und Lotto24 bieten für den Kunden eine mobile Darstellung der Homepage an. Diese ist bereits auf die Größe eines Smartphones optimiert. Lotto24 hat zu Beginn des Jahres 2014 seine erste native App auf den Markt gebracht. Losgelöst von der Homepage kann der Kunde jetzt schnell seinen Spielschein abgeben. Bisher bieten einen solchen Service noch wenige Unternehmen auf dem Markt

an. Um konkurrenzfähig zu bleiben und auch die mobile Kundschaft bedienen zu können, wird es in Zukunft sicherlich noch einige Veränderungen geben. Durch das App-Angebot ist Lotto24 in diesem Vergleich klarer Spitzenreiter. 6aus49 fällt hier deutlich ab, da für den Kunden weder ein mobiles Angebot noch eine App verfügbar sind. Bereits jetzt zeigt sich, dass zunehmend Wert auf hohe Mobilität im Online-Lotterie Markt gelegt wird. Die Kunden möchten ihren Spielschein überall und schnellstmöglich abgeben. Um konkurrenzfähig zu bleiben, muss 6aus49 bestrebt sein auch hier den Marktstandard zu erfüllen.

#### **Gesamtvergleich:**

<b>Gesamtvergleich</b>	Lotto Baden-Württemberg	228 / 330
	Lotto Hessen	227 / 330
	6aus49	167 / 330
	Lotto24	268 / 330

Tabelle 14 - Auswertung: Gesamtvergleich

Der Gesamtvergleich wird mit einem Gesamtbetrag von 330 Punkten bewertet. Hier wurde der Bereich - Produkterweiterung mit 160 Punkten berechnet. Die Wochenlaufzeit von 52, aus dem Beispiel Lottoland, wurde hier dem Markt angepasst um einen besseren Vergleich anstellen zu können.

Mit 268 Punkten steht Lotto24 an der Spitze des Vergleichs und konnte seine Position im Vergleich zur *Service Initiative Deutschland* verbessern. Diese Platzierung hat Lotto24 natürlich auch der nativen App zu verdanken, die in Umfang und Service derzeit noch einmalig auf dem Markt ist.

Mit 228 Punkten folgt Lotto Baden-Württemberg, die sich durch ihre Preispolitik und dem damit verbundenen Tiefstpreis am Markt, auszeichnen. Dicht dahinter folgt Lotto Hessen. Mit 227 Punkten verpassen sie, wegen der höchsten Bearbeitungsgebühr eine noch bessere Platzierung. 6aus49 fällt mit 167 Punkten in dem Unternehmensvergleich drastisch ab. Das liegt an der geringeren Produkterweiterung und der derzeitigen Fehleinschätzung bezüglich der zukünftigen Verschiebung des Marktes. Zu sehen ist aber auch, dass jedes der betrachteten Unternehmen in verschiedenen Bereichen noch Nachholbedarf zu haben scheint.

Der Gesamtvergleich ist natürlich auf die betrachteten Punkte des 5-Kräfte Modells angelegt. Leider konnten hier nicht alle Bereiche mit einander verglichen werden. Der Punkt Rivalität am Markt kann hier gut verglichen werden, bei allen anderen Bereichen fehlen die Vergleichsmöglichkeiten, da es sich hier um unternehmensinterne Informationen handelt. Dennoch kann durch diese Bereiche eine geeignete Markteinschätzung getroffen werden.

### 4.2 Markteinschätzung

Der Markt ist sehr umkämpft. Bei derzeit 27 Unternehmen, die sich auf dem Online-Lotterie Markt durchsetzen wollen, ist es schwer, sich abzuheben oder gar die benötigte Kundendecke aufzubauen. Eine sehr hohe Rivalität am Markt mit fast wöchentlichen Veränderungen und neuen Entwicklungen der kontrahierenden Unternehmen setzt eine genaue Marktkennntnis voraus. Gleichzeitig muss ein jedes Unternehmen auf eine Veränderung eines Kontrahenten reagieren können. Gerade die fehlende Differenzierung weist auf eine Entwicklung hin, die den Markt zu einem Preiskrieg zwingen könnte.

Bis zu einem solchen Schritt werden strategische Maßnahmen und neue Entwicklungen weiter an Bedeutung gewinnen, da der Markt hierdurch in gewissem Maße beherrscht werden kann. Zum einen muss der Markt mit einer ebenfalls neuen Entwicklung nachziehen, zum anderen kann sich das jeweilige Unternehmen als First-Mover herausstellen. Hier können schon kleine Veränderungen, die das Spiel für den Kunden verbessern, ausschlaggebend sein.

Die Bedrohung durch neue Anbieter ist allgegenwärtig. Erst zu Beginn des neuen Kalenderjahres sind zwei weitere Kontrahenten auf den Markt gekommen. [www.lotterie.de](http://www.lotterie.de) und [www.jumbolotto.de](http://www.jumbolotto.de) zeichnen sich durch ein großes Kapitalvermögen und durch innovatives Design und Spiel aus. Zwar bestehen hohe Markteinstiegsbarrieren, mit dem nötigen Grundkapital ist ein Einstieg in den Markt aber gerade jetzt die richtige Entscheidung. Ein wieder eröffneter Markt, von dem die Unternehmen wissen, dass er schon zuvor funktioniert hat, könnte großen Erfolg bedeuten. Kunden gewinnt ein jedes Unternehmen jetzt, ein späterer Einstieg wäre mit noch viel größeren Barrieren und Risiken verbunden.

Der Markt zeichnet sich weiterhin durch eine sehr hohe Verhandlungsstärke der Kunden aus. Alle Entwicklungen und Bewerbungen zielen auf einen guten Service ab. Der Kunde soll schneller, einfacher und intuitiver spielen können. Der Servicelevel spielt eine grundlegende Rolle und wird auf dem Markt sehr hoch bewertet. Auch hier muss weiterhin betrachtet werden, in welche Richtung sich der Markt verschiebt.

Sehr abhängig ist der Markt von seinen Dienstleistern. Mit einem Anstieg der Preise kann es hier zu einem regelrechten Stopp weiterer Innovationen kommen. Die Abhängigkeit der Unternehmen von ihren Dienstleistern ist wohl die größte Gefahr auf dem Markt. Die Bedrohung durch Substitutionsprodukte ist natürlich auch gegeben, allerdings in der jetzigen Marktsituation noch nicht allgegenwärtig. Beobachtet werden sollte aber

#### 4. Der Marktvergleich/ Auswertung

auch hier jede Verschiebung auf dem Markt. Interessant wird es hier wohl besonders zu Zeiten eines niedrigen Jackpots im Lotto und einem großen Event beispielsweise bei den Sportwetten. Hier wird die WM 2014 in Brasilien schon einen ersten Anhaltspunkt geben können.

Mit diesen Informationen kann jetzt eine strategische Empfehlung für Lotto24 ausgesprochen werden. Als Marktführer, das sagen die Zahlen des Marktes und das stellt ebenfalls dieser Vergleich heraus, hat Lotto24 natürlich besondere Pflichten und muss weiterhin als First-Mover auftreten, sollte diese Position denn weiterhin angestrebt werden.

#### 4.3 Definition der Unternehmenspositionen

Sehr interessant und durch den Vergleich möglich geworden, ist eine Darstellung der Unternehmenspositionierung aufgrund der ermittelten Werte. Dargestellt werden sollen die im Vergleich aufgetretenen Unternehmen Lotto24, Lotto Baden-Württemberg, Lotto Hessen und 6aus49. Abgewandelt von der *Unternehmensposition-Branchenattraktivitäts-Matrix* sollen die ermittelten Werte hier einfließen. Hierzu müssen die Kriterien die die Unternehmensposition bestimmen, an den Vergleich angepasst werden:

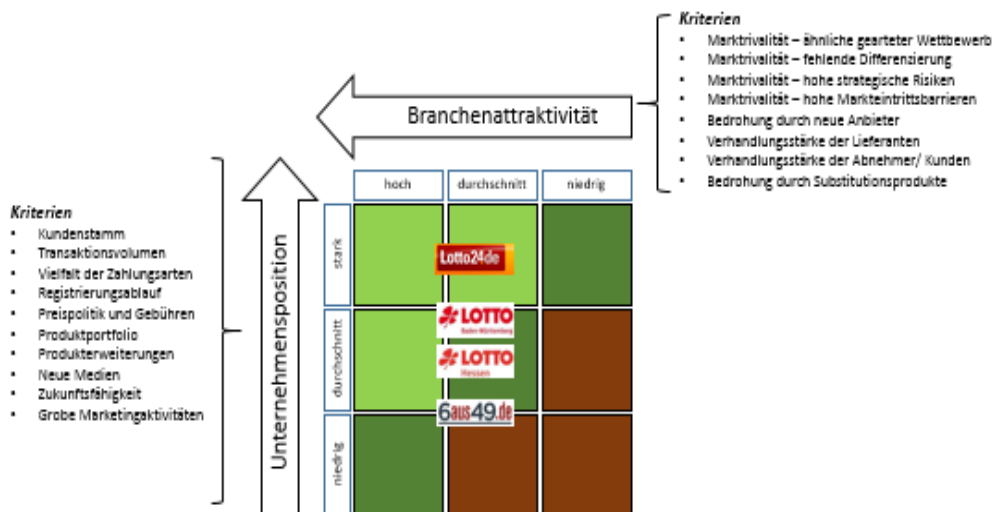


Abbildung 13 - Angewandte Unternehmensposition-Branchenattraktivitäts- Matrix  
(Quelle: M. Porter, [2013], S. 450)

Lotto24, als derzeitiger Marktführer, konnte sich in den ersten Jahren der Wiedereröffnung des Online-Lotterie Marktes an dessen Spitze setzen. Es geht auch aus diesem Vergleich als Sieger hervor. Nach Einschätzung der verschiedenen Kriterien ergibt sich folgende Reihenfolge:

1. Lotto24
2. Lotto Baden-Württemberg
3. Lotto Hessen
4. 6aus49.de

Das Ergebnis korrigiert die Position von Lotto24 von Platz 3 auf Platz 1 der betrachteten Unternehmen. Auch im globalen Vergleich des deutschen Marktes kann Lotto24 eine Spitzenposition einnehmen. Dennoch gibt es auch für Lotto24 noch einige Chancen und auch Risiken, die bewusst gemacht werden müssen und auf die hin gearbeitet werden sollte. Ebenfalls sollten auch die Stärken und Schwächen des Unternehmens klar definiert sein, um richtige Schritte zu einer Verteidigung der Marktposition einleiten zu können. Mit all den gesammelten Daten kann abschließend eine Empfehlung aufgrund einer Stärken und Schwächen-Analyse ausgesprochen werden.

#### 4.4 Empfehlung durch SWOT-Analyse

Durch eine SWOT-Analyse werden Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken eines Unternehmens gegenübergestellt, wobei es um zentrale Unternehmens- und Umweltfaktoren geht.<sup>61</sup> In der hier aufgezeigten Analyse sollen die Ergebnisse des angestellten Unternehmensvergleiches als eben solche SWOT-Analyse die Grundlage bilden. Eine Gegenüberstellung von Stärken und Schwächen sowie eine Gegenüberstellung von Chancen und Risiken könnte wie folgt aussehen:

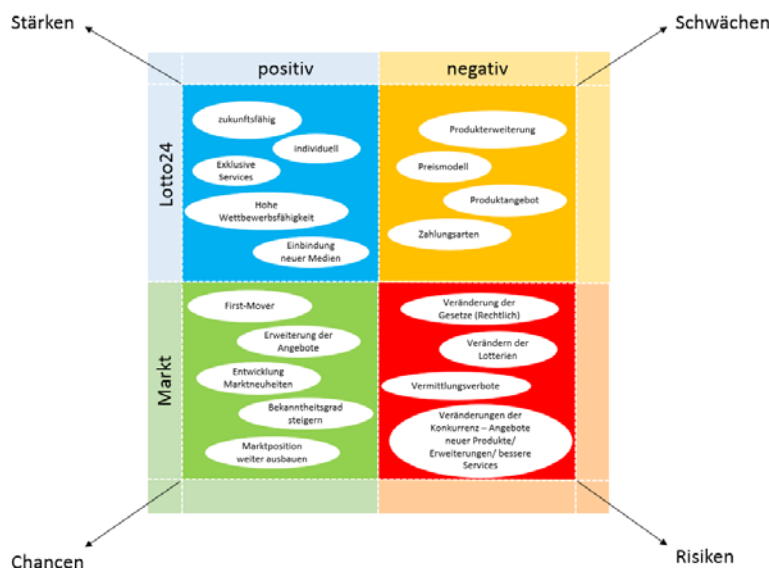


Abbildung 14 - Angewandte SWOT-Analyse

<sup>61</sup> Runia P., Wahl F., [2007], S. 59

In der Abbildung sind Stärken und Schwächen als interne für Lotto24 relevante, Punkte aufgeführt, dazu Chancen und Risiken, die sich aus der Gesamtübersicht des Marktes ergeben. Alle aufgeführten Punkte in der SWOT-Analyse ergeben sich aus dem zuvor angestellten Unternehmensvergleich. So können folgende Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken für Lotto24 definiert werden:

##### **Stärken:**

Die Stärken liegen klar in der Zukunftsfähigkeit, der hohen Wettbewerbsfähigkeit und der Individualität der Plattform. Zusätzlich werden die neuen Medien in Werbestrategien mit eingebunden und auch hierfür exklusive Services für den Kunden angeboten. Diese exklusiven Services sind auch noch in weiteren Kategorien vertreten. So bietet Lotto24 beispielsweise als eines der ersten Unternehmen des Marktes ein jackpotabhängiges Spielen an. Mit dem ABO-Produkt kann der Kunde individuell bestimmen, ab welcher Höhe des Jackpots er einsteigen möchte.

##### **Schwächen:**

Die Schwächen des Unternehmens werden erst im direkten Marktvergleich klar. So ist das Preismodell zwar eines, welches den Marktdurchschnitt widerspiegelt, dennoch hätte ein Preiskrieg fatale Folgen für die Marge. Zahlungsarten, Produkterweiterungen und das allgemeine Produktangebot sind nicht das Optimum des Marktes. Hier sollten noch an verschiedenen Stellen Anpassungen vorgenommen werden, um einen absoluten Vorsprung zur Konkurrenz erzielen zu können.

##### **Chancen:**

Die Chancen für Lotto24 liegen klar auf der Hand. Durch die Führungsrolle des Online-Lotterie Marktes stehen eigentlich alle Türen für einen Ausbau dieser Marktführerschaft offen. Durch ein erweitertes Angebot und ein voranschreitendes innovatives Arbeiten kann sich Lotto24 in naher Zukunft eventuell als First-Mover oder sogar als Branchen-vorbild hervortun. Die Chancen definieren sich durch schon vorhandene Zustände, die weiter ausgebaut werden müssen. So sollte das Angebot der staatlichen Lotterien erweitert werden oder das Entwickeln einer kompletten Marktneuheit zum Bestreben von Lotto24 gehören. Durch eine Steigerung des Bekanntheitsgrades und der allgemeinen Neukundenwerbung ist es auch möglich, weitere Eintritte von Mitkonkurrenten zu erschweren. Ist der Kundenmarkt erstmal auf Lotto24 eingestellt, wird es bei den geringen Umstellungshürden für den Kunden eher unwahrscheinlich sein, die Kundschaft erfolgreich abwerben zu können.

### **Risiken:**

Der noch recht junge Markt ist weiterhin anfällig für rechtliche und regulatorische Bestimmungen des Staates. Leider gibt es derzeit noch keine Vereinheitlichung der deutschen Glücksspielgesetze, weshalb ein weiteres Risiko auch vom Substitutionsprodukte-Markt, hier den Sportwetten, ausgeht. Zusätzliche Risiken gehen von dem Markt selber aus. Lotto24 tritt derzeit als reine Vermittlerfirma auf. Werden Verbote einer Vermittlung verhängt oder werden die Vermittlungen durch den staatlichen Apparat gestört, könnten sich hier weitere Probleme für die Marge und gleichzeitig für das Bestehen der Firma ergeben.

Aber auch Veränderungen der Konkurrenz können zu Problemen führen und stellen Risiken dar. Ändert sich der Aufwand und das Budget der privaten Vermittler und es wird vermehrt in Werbung und einen besonderen Service investiert, könnte eine solche Bewegung dazu führen, dass der Kundenstamm von Lotto24 durch besondere Angebote oder Vergünstigungen den Vermittler wechselt. Dieses stellt die Kehrseite der geringen Umstellungshürden für den Kunden dar. Das einheitliche Produkt würde so für den Kunden an anderer Stelle attraktiver.

## **5. Schlusswort**

Die betrachtete Online-Lotterie-Branche hat bislang noch nicht wieder zu alter Stärke gefunden. Durch das zwangsmäßige Einstellen der Vermittlung durch den Glücksspielstaatsvertrag von 2008, benötigt die Branche noch immer Zeit sich zu erholen und zu alter Stärke zurückzufinden. Die Untersuchung zeigt, dass Lotto24 innerhalb der Branche einen sehr hohen Stellenwert einnimmt und eines der führenden Unternehmen ist. Trotz einer Vielzahl von Konkurrenten, konnte Lotto24 in der frühen Phase des Marktes sein Potenzial ausschöpfen und kann zudem eine beachtliche Kundendecke aufweisen.

Durch die Bewertung mit Hilfe der Branchenstrukturanalyse, konnten die Punkte Rivalität zwischen Konkurrenten, Bedrohung neuer Anbieter, Verhandlungsstärke der Lieferanten und Kunden und die Bedrohung durch Ersatzprodukte mit der führenden Konkurrenz des Marktes verglichen werden.

Gegenüber der Konkurrenz, und gerade gegenüber möglichen neuen Marktteilnehmern, ist Lotto24 sehr gut aufgestellt. Gerade in Hinsicht auf die zukünftige Entwicklung des Marktes, ist Lotto24 führend im Vergleich.

Interessant wird es hier sein, die Entwicklung zwischen dem Lotterie-Markt und dem Sportwetten-Markt zu beobachten. Gerade die Anbieter der Sportwetten können hier für erhebliche Gefahren sorgen. Die Bedrohung durch Ersatzprodukte ist im Online-Lotterie-Markt allgegenwärtig und bedarf genauester Beobachtung.



Lotto24 hat jetzt die Möglichkeit das Know-How, welches schon auf dem Markt vor 2008 eingesetzt wurde, zu mobilisieren und so in eine Erfolgsspur zurückzufinden. Als besonderen Vorteil kann hier herausgestellt werden, dass Lotto24 überwiegend Mitarbeiter eingestellt hat, die bereits vor der Schließung des Marktes, in dieser Branche gearbeitet haben. Gelerntes kann angewendet werden. Probleme und Hindernisse des Marktes sind bekannt und können einfacher vermieden werden. Auch aus rechtlicher Sicht, ist Know-How ein wichtiger Bestandteil.

Durch neue Produkte oder Produkterweiterungen kann Lotto24 seine Marktführerschaft verteidigen. Strategisch wird es sinnvoll sein einen USP (Unique Selling Point) herauszuarbeiten und mit prägnanten Marketingmaßnahmen eine starke Marke zu schaffen. Bisher ist es gut gelungen in das Bewusstsein der Kundschaft zu bringen. Ein nachhaltiger Erfolg kann aber nur durch eine Markenbildung und dem dazugehörigen Portfolio entstehen. Gerade durch die geringen Umstellungshürden der Kunden, ist es wichtig sich genau jetzt von der Konkurrenz abzusetzen.

Die Untersuchung hatte zum Ergebnis, dass Lotto24 derzeit das führende Unternehmen der *Online-Lotterie-Branche* ist. Insgesamt ist das Unternehmen in allen Bereichen gut aufgestellt, wenn gleich auch in allen Bereichen noch Möglichkeiten zur Verbesserung bestehen und sogar notwendig erscheinen.

### XIII. Literaturverzeichnis

BITKOM [2013]

BITKOM – Soziale Netzwerke 2013, Dritte, erweiterte Studie, Eine repräsentative Untersuchung zur Nutzung sozialer Netzwerke im Internet, zu erreichen unter: [www.bitkom.org/files/documents/SozialeNetzwerke\\_2013.pdf](http://www.bitkom.org/files/documents/SozialeNetzwerke_2013.pdf) (16.06.2014)

Breyer-Mayländer [2004]

Einführung in das Medienmanagement, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2004, S. 80

Deutsche Börse AG [o.J.]

Börse Frankfurt – Prime Standard Transparenz Level, zu erreichen unter: [www.boerse-frankfurt.de/de/wissen/marktsegmente/prime+standard](http://www.boerse-frankfurt.de/de/wissen/marktsegmente/prime+standard) (19.05.2014)

Deutscher Lottoverband e.V. [2013]

Glücksspielstaatsvertrag („GlüStV“) – Eine Chronologie, zu erreichen unter: [www.deutscherlottoverband.de/eine-chronologier.html](http://www.deutscherlottoverband.de/eine-chronologier.html) (19.05.2014)

Google [2011]

Beyond last click: Understanding your consumers`online path to purchase, In sights and learnings from Google`s clickstream research – executive summary, zu erreichen unter: [services.google.com/fh/files/blogs/google\\_clickstream\\_whitepaper.pdf](http://services.google.com/fh/files/blogs/google_clickstream_whitepaper.pdf) 2011, S. 3

Dr. Hecker, M. [2011]

CBH Rechtsanwälte, Glücksspielstaatsvertrag und Nebenbestimmungen – Erster Glücksspieländerungsstaatsvertrag, zu erreichen unter: [www.gluestv.de/Gsetzes/datenbank/Staatsvertraege/Erster-Gluecksspielaenderungsstaaatsvertrag](http://www.gluestv.de/Gsetzes/datenbank/Staatsvertraege/Erster-Gluecksspielaenderungsstaaatsvertrag) (19.05.2014)

Hoffmann, V. [2012]

Lotto24 AG – Herzlich willkommen, zu erreichen unter: [www.lotto24-ag.de/cgi-bin/show.ssp?id=0&companyName=lotto24&language=German](http://www.lotto24-ag.de/cgi-bin/show.ssp?id=0&companyName=lotto24&language=German) (19.05.2014)

Hoffmann V. [2014]

Lotto24 AG: Lotto24 baut Führungsposition im ersten Quartal weiter aus, zu erreichen unter: <http://lotto24-ag.de/cgibin/show.ssp?companyName=lotto24&language=german&id=99&newsID=1408126> (16.05.2014)

Johnson G.; Scholes K.; Whittington R. [2011]

Strategisches Management eine Einführung – Analyse, Entscheidung und Umsetzung, 9. Auflage, Pearson Education Deutschland Verlag, 2011, S. 86

lotto24.de [o.J.]

lotto24.de – der Lotto-Kiosk im Internet, Lotto Hilfe, zu erreichen unter: [www.lotto24.de/webshop/product/lottonormal/help#subscr](http://www.lotto24.de/webshop/product/lottonormal/help#subscr) (20.05.2014)

Lotto24 AG [2013]

2013 Q. I-III - Quartalsbericht der Lotto24 AG 01.01.-30.09.2013, 2013, S. 7

Lotto24 AG [2013]

2013 Q. I-III - Quartalsbericht der Lotto24 AG 01.01.-30.09.2013, 2013, S. 8-9

lottozahlen.eu [2013]

lottozahlen.eu – Ihr Portal für aktuelle Lottozahlen und Informationen, zu erreichen unter: [www.lottozahlen.eu/eurojackpot](http://www.lottozahlen.eu/eurojackpot) (16.06.2014)

Mermelstein D. [2014]

Online-Lotto-Anbieter im Vergleich – Platz 1: lotto24.de – Online Lotto spielen, zu erreichen unter: [www.getestet.de/lottoanbieter-vergleich/](http://www.getestet.de/lottoanbieter-vergleich/) (20.05.2014)

o.V. [o.J.]

Gründerszene – Lexikon, Keyword-Advertising, zu erreichen unter: [www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/keyword-advertising](http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/keyword-advertising), o.J. (17.06.2014)

Paul H.; Wollny V. [2011]

Instrumente des strategischen Managements – Grundlagen und Anwendung, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2011, S. 119

Porter M. [2013]

Wettbewerbsstrategie – Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 12. Auflage, Campus Verlag GmbH, 2013, S. 25, 29, 38, 49-66, 450

Recklies D. [2010]

Recklies Management Project GmbH – Porters fünf Wettbewerbskräfte – 2.1 Verhandlungsmacht der Lieferanten, zu erreichen unter: [www.themanagement.de/Ressources/P5F.htm](http://www.themanagement.de/Ressources/P5F.htm) (20.05.2014)

Runia P., Wahl F. [2007]

Marketing – Eine prozess- und praxisorientierte Einführung, 2. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2007, S. 5

Service Initiative Deutschland [2013]

Online-Lotto in Deutschland, Studie zur Abbildung der Kundenzufriedenheit und Servicequalität im deutschen Markt für Online-Lotto, S.3, 5

Statista [2013]

Statista – Das Statistik-Portal, Statistiken und Studien aus über 18.000 Quellen, zu erreichen unter: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/165161/umfrage/meist-genutzte-zahlungsverfahren-der-kunden-von-online-haendlern/> (16.06.2014)

Weber M. [2013]

Werben und Verkaufen (WuV) – Lotto Baden-Württemberg wirbt mit Oliver Wnuk, zu erreichen unter: [www.wuv.de/marketing/lotto\\_baden\\_wuerttemberg\\_wirbt\\_mit\\_oliver\\_wnuk](http://www.wuv.de/marketing/lotto_baden_wuerttemberg_wirbt_mit_oliver_wnuk), 2013, (17.06.2014)

Weinberg T. [2012]

Social Media Marketing – Strategien für Twitter, Facebook & Co., 2. Auflage, Campus Verlag GmbH, 2013, S. 55

westlotto.de [2014]

westlotto.de – staatlich, sicher, seriös, zu erreichen unter: [www.westlotto.de/lotto-portal/lotto/lotto\\_normal/lotto\\_normal\\_spielinfos/lotto\\_normal\\_spielinfos.jsp;jsessionid=820567B22DC464F99B4ED912D002B3B93.infocus1a](http://www.westlotto.de/lotto-portal/lotto/lotto_normal/lotto_normal_spielinfos/lotto_normal_spielinfos.jsp;jsessionid=820567B22DC464F99B4ED912D002B3B93.infocus1a) (16.06.2014)

Runia P., Wahl F. [2007]

Marketing – Eine prozess- und praxisorientierte Einführung, 2. Auflage,  
Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2007, S. 59

## **IX. Anlagen**

Auf den folgenden Seiten finden Sie den, für die Untersuchung genutzte, Quartalsbericht der Firma Lotto24 AG – QI-III.

---

## **X. Eigenständigkeitserklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

Ort, Datum

Vorname Nachname